



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESÁRIAS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO** TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS: LEIRICLINIC, CLÍNICA  
MULTIDISCIPLINAR

INÊS PEDROSA LAGOA

OUTUBRO – 2019



# **MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO** TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS: LEIRICLINIC, CLÍNICA  
MULTIDISCIPLINAR

INÊS PEDROSA LAGOA

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR PEDRO RINO VIEIRA

OUTUBRO – 2019

## Resumo

A LEIRICLINIC localizar-se-á em plena zona histórica da cidade de Leiria, na Rua Tenente Valadim, e pretende oferecer a cada cliente a experiência de arrendamento de um consultório com o conceito chave-na-mão. O projeto será feito através da rentabilização de um ativo familiar e conta com sete consultórios em condições de excelência. Esta oferta destina-se não só para médicos, como também para prestadores de serviços de saúde, sendo este o público alvo do negócio.

As competências necessárias ao promotor do projeto são de gestão, marketing e comunicação, tendo em conta que acumulará as funções de *Back office*, *Front office* e assume o departamento de Marketing e Comunicação.

A clínica terá um conceito inovador na cidade de Leiria no que diz respeito ao arrendamento de espaços, que incluem de antemão diversos serviços.

O negócio, que entrará em atividade em 2020, iniciar-se-á com um capital social de 34.500€. Este é um investimento razoável para um projeto inovador de arrendamento de clínicas, apesar de o risco de vida do projeto ser considerável caso o mercado não responda positivamente.

**Palavras chave:** Plano de negócios, clínica, *co-working*.

## Abstrac

LEIRICLINIC will be located in the historical area of the city of Leiria, in Rua Tenente Valadim, and intends to offer a different experience to each client, providing a cabinet renting system, with seven excellent offices in its premise. This space is a family asset and aims to be profitable. The target audience is not only doctors but also all the healthcare providers.

The project's manager will be in charge of the business and he will be required to have not only Management skills but also Marketing and Communication ones, taking into account that he will need to have back and front office responsibilities.

This project is a groundbreaking concept in the city of Leiria and the business will start its operations in 2020, with a share capital of €34.500. This is a reasonable investment in a new segment of the market and will be, of course, subject to the audience adhesion.

**Keywords:** Business Plan, clinic, co-working.



### Agradecimentos

Primeiramente, gostaria de agradecer ao Professor Doutor Pedro Rino Vieira pela orientação e disponibilidade para colaborar no Trabalho Final de Mestrado, maximizando o meu desempenho final.

Segundamente, quero agradecer a todos os médicos que se mostraram disponíveis para responder aos questionários e que fez com que este projeto fosse possível.

Quero agradecer também a todos os meus amigos pela disponibilidade e motivação que me foram transmitindo ao longo da elaboração deste projeto.

Por fim, quero agradecer à minha família por toda a compreensão e apoio que me proporcionaram ao longo destes meses. Em especial, quero agradecer à minha Mãe e ao meu Pai por não só me proporcionarem todas as condições necessárias para as minhas realizações profissionais, mas também por toda motivação demonstrada, sem a qual não seria possível a concretização deste projeto.

## Índice

1.	Introdução .....	1
2.	Revisão Da Literatura .....	2
2.1.	Empreendedorismo .....	2
2.2.	Plano de Negócio .....	3
2.3.	Importância do Plano de Negócio .....	5
2.4.	Estrutura dos Planos de Negócio .....	6
3.	Metodologias.....	7
4.	Plano de Negócio .....	8
4.1.	Sumario Executivo.....	8
4.2.	Descrição do Negócio .....	9
4.2.1.	Historial da Empresa.....	9
4.2.2.	Conceito de Negócio.....	9
4.2.3.	Apresentação dos Promotores.....	10
4.2.4.	Missão .....	11
4.2.5.	Visão .....	11
4.2.6.	Valores .....	11
4.3.	Análise do Mercado .....	11
4.3.1.	Análise Setorial.....	11
4.3.2.	Análise Concorrencial.....	12

4.3.3.	Estudo de Mercado .....	13
4.3.4.	As 5 Forças de Porter .....	16
4.4.	Plano de Marketing.....	17
4.4.1.	Análise SWOT .....	17
4.4.2.	Segmentação e Público-Alvo .....	18
4.4.3.	Posicionamento .....	19
4.4.4.	Marketing Mix .....	19
4.5.	Plano Operacional.....	22
4.5.1.	Modelo De Negócio e Estrutura Legal da Empresa.....	22
4.5.2.	Localização, Layout e Equipamento.....	23
4.6.	Plano Pessoal .....	24
4.6.1.	Equipa de Gestão .....	24
4.6.2.	Recrutamento, Seleção, Formação, Contrato e Desempenho .....	24
4.6.3.	Funções e Competências.....	24
4.6.4.	Custos/Remuneração.....	25
4.6.5.	Estrutura da Organização/Organograma.....	25
4.7.	Plano Financeiro .....	25
4.7.1.	Pressupostos.....	25
4.7.2.	Investimento Inicial .....	26
4.7.3.	Financiamento.....	26

4.7.4.	Volume de Negócio .....	26
4.7.5.	CMVMC .....	27
4.7.6.	FSE.....	27
4.7.7.	Custos com Pessoal.....	27
4.7.8.	Demonstração de Resultados .....	28
4.7.9.	Mapa de Cash Flow .....	29
4.7.10.	Avaliação .....	30
4.7.11.	Avaliação da Análise de Sensibilidade .....	31
5.	Conclusões .....	32
6.	Calendarização .....	33
7.	Referências Bibliográficas .....	34
8.	Anexos .....	38

#### Lista de Figuras

Figura 1 - Análise SWOT .....	18
Figura 2 - Business Model Canvas .....	23
Figura 4 - Organigrama da estrutura da empresa.....	25
Figura 5 - Formula de desanlavancagem de Beta ( $\beta$ ) .....	26

Lista de Tabelas

Tabela I - Metodologia para a implementação de um Plano de Negócio .....	7
Tabela II - Volume de Negócio .....	27
Tabela III - Demonstração de Resultados .....	29
Tabela IV - Mapa de Cash Flow .....	30
Tabela V - Avaliação .....	30
Tabela VI - Análise de Sensibilidade.....	31

## 1. Introdução

O trabalho final de mestrado tem como objetivo a elaboração de um plano de negócios de uma Clínica Multidisciplinar para a rentabilização de um ativo de família com localização em Leiria.

Este projeto surgiu não só pela vontade de rentabilizar este ativo, mas também por conseguir relacionar a Licenciatura em Ciências da Nutrição com o presente mestrado, podendo assim criar um negócio em que seja possível aplicar os conhecimentos até então adquiridos.

O conceito do negócio consiste no arrendamento de consultórios com diversos serviços compreendidos a médicos e prestadores de serviços de saúde.

Com a criação deste negócio, pretende-se o retorno do investimento no menor tempo possível, atingir a sustentabilidade económica, financeira e social, maximizar a rentabilidade do projeto e a criação de postos de trabalho.

Neste sentido, o plano de negócios é uma ferramenta essencial às atividades empreendedoras, uma vez que define os objetivos e clarifica a forma de os alcançar (Dolabela, 2008). A sua construção prévia tem-se revelado fundamental para delinear uma estratégia competitiva, sendo que planear é essencial para o sucesso de qualquer empresa (Kuratko, 2014). Este trabalho antecipado pode fazer toda a diferença no que à implementação e sobrevivência do negócio diz respeito, visto que são identificados os pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades (Perry, 2001).

No presente plano de negócios, verifica-se a importância e o impacto da elaboração deste por meio de uma revisão de literatura. Para perceber qual a metodologia adequada foram analisadas diversas, optando-se pela apresentada por Kuratko. Esta primeiramente define o conceito do negócio e qual a sua missão, em seguida, a análise do setor e mercado em que este se enquadra. É desenvolvido um plano de marketing, em que são definidas as estratégias neste âmbito e o plano operacional e pessoal. Por fim, é elaborado o plano financeiro para analisar a sustentabilidade financeira do negócio.

## 2. Revisão da literatura

### 2.1. Empreendedorismo

O empreendedorismo tem vindo a assumir cada vez mais relevância, sendo discutido o papel das universidades no contributo para que os futuros empreendedores possam ter projetos prósperos, ajudando no pensamento crítico e analítico de modo a projetarem o seu negócio, tendo em conta as mais diversas variáveis (Honig, 2004).

Um dos formatos mais conhecidos do ensino da atividade empreendedora consiste em ajudar os alunos a desenhar planos de negócios. Segundo vários estudos, o processo de criação de plano de negócio é identificado como sendo a base da atividade empreendedora (Hills, 1988). Tendo isto em conta, são identificados dois modelos na sua génese: a teoria de equilíbrio de Piaget, onde o indivíduo é dividido entre o momento de interpretação e ação e entre a acomodação e a estagnação. O Modelo Experimental requer o desenvolvimento de novas ajudas pedagógicas, providenciando simulações empresariais de elevada qualidade, a nível mundial. O objetivo das simulações é a criação de momentos em que seja necessária a capacidade analítica de interpretação, quer dos próprios resultados, quer dos resultados dos seus concorrentes. Estas simulações vão também procurar desenvolver não só a capacidade de antever o risco, mas também de o tolerar melhor. O Modelo Contingencial sugere a promoção de novos comportamentos, novos formatos de pensamento crítico e novas formas de utilização de ferramentas que permitam elaborar análises longitudinais. Os alunos têm assim a oportunidade de colocarem mais dinamismo nas suas abordagens aos modelos de negócios, incrementando novos formatos de negócios. A diferença dos modelos está particularmente no foco que é dado à informação, sendo estática no Modelo Experimental, e dinâmica no Contingencial (Honig, 2004).

No mesmo sentido, tem se investigado métodos de análise da performance do planeamento de uma empresa, distinguindo-se dois formatos: planeamento e aprendizagem (Brinckmann, Grichnik e Kapsa, 2008).

O planeamento conduz a um melhor desempenho e facilita o alcance dos objetivos, uma vez que estes já foram definidos anteriormente num documento escrito. Por outro lado, o método da aprendizagem defende que se deve desenvolver a capacidade de se adaptar e definir estratégias à medida que se vai conhecendo a sua própria posição, o mercado e os

seus concorrentes, nomeadamente em ambientes cada vez mais incertos e com um elevado nível de imprevisão. O empreendedor conseguir identificar e explorar uma oportunidade e a sua capacidade de adaptação são também fundamentos relevantes nesta estratégia (Brinckmann, Grichnik e Kapsa, 2008).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2009), o planeamento estratégico é a elaboração de planos de longo-prazo para uma gestão eficaz das oportunidades e ameaças, considerando as forças e as fraquezas de determinado negócio e ambiente, contemplando ainda a definição da missão e especificando objetivos alcançáveis, desenvolvendo estratégias e definindo diretrizes de políticas.

A literatura sugere, ainda, que a estratégia empreendedora seja estudada por diversas abordagens, sendo as mais consensuais a perspectiva de gestão estratégica, empreendedora e político-económica. (Kuratko e Audretsch, 2009). A perspectiva de gestão estratégica é responsável pela criação contínua de oportunidades de desenvolvimento e crescimento da própria organização (Schendel e Hofer, 1978).

Na perspectiva de empreendedorismo, as organizações devem adotar um comportamento de espírito de iniciativa, de organização ou reorganização de mecanismos socioeconómicos para transformar recursos e situações reais e aceitar o risco de insucesso (Shapero, 1975). Na perspectiva político-económica, o empreendedorismo foi recentemente associado a um instrumento político-económico capaz de gerar crescimento, emprego e promover a inovação e desenvolvimento da economia (Agarwal, Audretsch e Sarker, 2007). É relacionado também o empreendedorismo com estratégia e liderança (Kuratko e Audretsch, 2009).

## 2.2.Plano de negócio

A elaboração de um plano de negócio é um tema amplamente analisado pela literatura recente, por empresas de capital de risco, instituições governamentais de apoio e universidades (Ames, 1989; Hindle, 1997; Kahrs, 1995; Maitland, 1996).

Para o impulsionamento de qualquer negócio, o plano de negócios revela-se uma ferramenta indispensável, que relata o estado atual e o futuro da situação de uma organização. Este tem como objetivo fornecer a estratégia de uma empresa e os seus aspetos operacionais, o que permite avaliar a viabilidade económica da empresa,



devendo, ainda, espelhar as linhas orientadoras para o desenvolvimento do projeto (Dornelas, 2005). Este conceito é também corroborado noutros projetos como um instrumento de planificação das atividades a desenvolver para o sucesso do projeto (Gruber et al., 2008: 385-399). Kuratko (2009) caracteriza-o como um “mapa para o sucesso”.

O planeamento requer, obrigatoriamente, tempo, esforço, dedicação e dinheiro. É importante destacar que o planeamento tem um elevado custo relativamente ao tempo, atendendo que uma descrição detalhada das atividades é algo que consome bastante deste recurso, podendo conduzir, inclusive, ao atraso no início do projeto. No limite, pode condicionar todo o trabalho, tendo em atenção que, quando este estiver concluído, a janela de oportunidade pode já ter alterado, levando a um novo planeamento e assim consecutivamente (Chwolka. e Raith. 2011).

As capacidades, personalidade e experiência do empreendedor, o seu envolvimento no projeto e as características da empresa, do produto/serviço, e de mercado são tidas em consideração para a decisão de financiamento de um novo negócio. Nestes, os que se revelam mais significativos foi a experiência e personalidade do empreendedor, independentemente do produto, do mercado ou dos critérios financeiros. É o empreendedor que determina fundamentalmente se o investidor fará o investimento, remetendo para a questão do porquê de não existir nos planos de negócio informações acerca do empreendedor, mas sim, apenas uma discussão detalhada do serviço/produto, do mercado e da concorrência.

Posto isto, pode concluir-se que é importante que o plano de negócio indique de forma credível se o empreendedor tem perseverança, se tem um histórico, se reage bem ao risco e se tem familiaridade com o mercado-alvo. Se isto não acontecer, deve reunir-se uma equipa que cumpra estas características e mostrar-se capaz de a liderar (Macmillan, Siegel e Narasimha, 1985). Na necessidade de criação de uma equipa, existe uma tendência para a formação de grupos, com características idênticas, relacionados com fatores fisiológicos, de género e de idade, porém, quando estas diferem entre os vários elementos da equipa, podem torná-la mais forte, uma vez que as múltiplas visões pelas diversas vivências fortalecem a equipa.

Outro aspeto relevante é o facto de a equipa ter elementos que estejam a exercer, ou já exerceram, outra atividade profissional, podendo assim contribuir com a experiência adquirida, nomeadamente, no âmbito do reforço do espírito de equipa (Foo, Wong e Ong, 2004).

Existe evidência que os indivíduos multidisciplinares que constituem a equipa do projeto, contribuem positivamente para o seu sucesso. As equipas de maior dimensão estão associadas a uma melhor avaliação dos mercados, mas apenas se forem constituídas por elementos que possam acrescentar ideias diferenciadas e potenciar a identificação de oportunidades e a sua concretização, baseando-se no seu historial profissional. As equipas de pequena dimensão, mas com perfis multidisciplinares e multitarefas, mostram-se também capazes de tornar um projeto num sucesso (Foo, Wong e Ong, 2004).

Sahlman (1997) afirma que, mesmo não representando por si só uma solução, tem que existir ação e envolvimento da equipa de gestão no momento da resolução proativa de problemas.

### 2.3.Importância do plano de negócio

O impacto do plano de negócio em pequenas e grandes organizações é diferenciado. A ausência ou presença deste pode influenciar diretamente a sobrevivência das pequenas empresas, verificando-se sobretudo na amplitude do próprio plano, sendo que quanto mais ampla a informação, maior a probabilidade de ser bem-sucedido (Potts, 1977).

Desta forma, os fundadores iniciarem um projeto com planeamento, reduz significativamente a probabilidade de abandono da ideia de forma prematura, aumentando assim a possibilidade do negócio se tornar realidade (Meléndez, 2005). O facto de o plano de negócio já estar traçado, tem o impacto numa tomada de decisão mais rápida e eficaz, fornecendo ao empreendedor a oportunidade de criar uma maior envolvimento com o próprio negócio. Este antecipa ainda as dificuldades e informações em falta, proporciona ferramentas para gerir recursos e orientar a atividade da empresa (Delmar e Shane, 2003). A sua criação prevê os principais pontos de sucesso ou fracasso do negócio (Streeter, 2007), tornando-se num guia para medir a performance do negócio (Sahlman, 1997).

O plano de negócio possibilita também aos empreendedores gerir melhor as suas ações

em resultado do *feedback* obtido, eliminando pontos de entropia na cadeia, garantindo uma aproximação entre os empreendedores e os objetivos traçados, levando a que estes possam aproximar as suas decisões à realidade (Delmar e Shane. 2003).

O empreendedor vai analisar o nível de performance do projeto e decidir pela entrada no mercado, apenas se o seu benefício for superior aos seus custos. Esta atividade engloba, por um lado, o desenvolvimento criativo sobre o aproveitamento de uma oportunidade de negócio, evidenciando a capacidade de prosperidade do negócio, e, por outro, cria a oportunidade do empreendedor poder fazer evoluir o seu modelo de negócio, dando visibilidade sobre quais os próximos passos a serem dados, bem como potenciais riscos e ameaças, dependendo da trajetória do negócio, conduzindo à resposta inicial se é, ou não, um modelo de negócio ao qual deve ser feito investimento, ou se a ideia deve ser abandonada (cf. Liao and Gratner, 2006).

Como referido por Gruber et al. (2008), os empreendedores que realizam o trabalho de planeamento estão mais aptos a analisar, responder e seleccionar múltiplas alternativas e desenvolvem uma melhor capacidade de avaliar, do que um empreendedor que não desenvolve esse trabalho à priori. Contudo, pode interferir na adaptação e desenvolvimento do negócio (Bhidé, 2000), pode não existir conhecimento nem informação suficiente para ser elaborado.

#### 2.4. Estrutura dos planos de negócio

O plano de negócios consiste num documento de planeamento, que deve servir de guia orientador para o desenvolvimento do projeto (Dornelas, 2005). É referida a importância da descrição de forma pormenorizada das atividades das mais variadas áreas, técnicas, administrativas, legais, logísticas, operacionais, financeiras e económicas (Andersen, 2011; Van Stel, Storey e Thurik, 2007). Um dos muitos pontos importantes é conhecer onde nos localizamos na cadeia e como nos vamos relacionar com os nossos concorrentes e parceiros e entender em que medida nos podem ajudar no nosso desenvolvimento, bem como nós os podemos ajudar nesse objetivo (Sahlman, 1997).

O planeamento em pequenas empresas aumenta a sua eficiência, contudo este é sofisticado, complexo e despende de muito tempo. Posto isto, é necessário adaptar o processo de planeamento às necessidades das pequenas empresas, para que estas o

possam usar (Robinson e Pearce, 1984). Conclui-se que a estrutura do processo de planeamento de pequenas empresas deve ser curto (Barreyre, 1977; Gasse, 1979; Robinson, 1980) e informal, quando comparado às grandes organizações (Gasse, 1979; Robinson, 1980; Robinson e Pearce, 1983); a incorporação sistemática de vários participantes e de informação externa à empresa aumenta a criatividade; e, em última instância, o desempenho da empresa (Robinson, 1980; Van Hoorn, 1979; Wheelwright, 1979). Por fim, iniciar o processo de planeamento com uma configuração objetiva e extensa pode ser prejudicial para o início do processo de planeamento de pequenas empresas (Gasse, 1979; Robinson e Pearce, 1983).

O Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI, 2016), a consultora Ernst e Young (2009), a Deloitte e Touche (2003), Harvard e Kuratko (2009) são as inúmeras metodologias que se destacam referentes ao esqueleto do plano de negócios, estas foram analisadas e comparados entre eles, para perceber qual o mais adequado para a construção do plano de negócios.

### 3. Metodologias

Importam cinco metodologias acerca da formação de um plano de negócio propostas pela consultora Deloitte e Touche (2003) e Ernst e Young (2001), Harvard (2007), Kuratko (2014) e ainda pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI, 2016)

*Tabela I - Metodologias para a implementação de um Plano de Negócio*

Deloitte e Touche (2003)	Ernst e Young (2001)	Harvard (2007)	Kuratko (2014)	IAPMEI (2016)
Sumário Executivo Empresa, Estratégia e Equipa de Gestão Gestão e Organização Mercado e Concorrência Descrição do Produto e/ou Serviço Marketing e vendas Informação financeira	Sumário Executivo Descrição da Empresa Descrição do Produto e/ou Serviço Análise de Mercado Descrição da Equipa de Gestão Fundos Necessários Projeções Financeiras Avaliação do Risco Análise de Sensibilidade Plano de Ação e Calendarização de Objetivos Alianças Estratégicas Anexos	Sumário Executivo Descrição do Negócio Análise Ambiental Análise do Setor Análise Concorrência Análise de Mercado Plano de Marketing Plano Operacional Equipa de Gestão Plano Financeiro Calendarização e Anexos	Sumário Executivo Descrição do Negócio Análise de Mercado Plano de Marketing Operações Equipa de Gestão Plano Financeiro Riscos de Negócio Plano Estratégico Calendarização de Objetivos Anexos ou Bibliografia	Sumário Executivo Histórico da Empresa e Colaboradores Mercado Subjacente A Ideia e Posicionamento no Mercado Negócio/Produto/Ideia Estratégia Comercial Projeções Financeiras Gestão e Controlo de Negócio Investimento Necessário

Entre as metodologias analisadas, verificam-se conceitos comuns, como o sumário executivo, descrição do negócio/empresa e do serviço/produto e ainda a análise do mercado. Contudo, o modelo adotado foi o apresentado por Kuratko, que possibilita a análise de vários ângulos do negócio, revelando-se um modelo transversal, não obstante de ser um modelo preocupado com a descrição detalhada das atividades como podemos perceber através da sua composição, onde encontramos um sumário executivo, descrição do negócio, análise de mercado, plano de marketing, operações, equipa de gestão, plano financeiro, riscos de negócios, plano estratégico, calendarização de objetivos e anexos ou bibliografias (Kuratko, 2019).

No que ao plano financeiro diz respeito, foi aplicado o modelo de cálculo “Finicia” fornecido pelo IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, projetando um período de vida útil de 1 a 5 anos e identificando quais as variáveis inerentes, assim como as pressões e riscos financeiros que poderia estar sujeito o projeto (IAPMEI, 2016).

#### 4. Plano de Negócio

##### 4.1. Sumário Executivo

O plano de negócios tem como finalidade analisar e perceber a viabilidade de um negócio, por meio de uma análise ao setor e ao mercado. Por outro lado, serve também para perceber a sustentabilidade financeira do negócio através de uma análise financeira.

O presente negócio, consiste no arrendamento de consultórios a médicos e prestadores de serviços de saúde. Este arrendamento compreende diversos serviços disponíveis para os clientes e os pacientes destes. Surgiu do conceito de *co-working*, que consiste na partilha de espaços e recursos, mas também de um serviço chave-na-mão para os clientes. Este conceito é considerado inovador, tendo em conta a sua localização, na Rua Tenente Valadim, em Leiria.

A designação social é LEIRICLINIC - clínica multidisciplinar, a estrutura legal do negócio é uma sociedade por quotas, tendo como missão o arrendamento de consultórios com diversos serviços compreendidos, garantindo a excelência destes. O negócio constitui-se por um promotor, que estará à frente deste e as competências necessárias são de gestão, marketing e comunicação, tendo em conta que acumula as funções de *Back office*, *Front office* e assume o departamento de Marketing e Comunicação.

O serviço deste plano de negócios é o arrendamento de consultórios, em que os clientes podem usufruir de diversos serviços, com opções de arrendamento por 1,2,3,4 e 5 dias por semana, desde 150, 275, 375, 450 e 500 euros respetivamente.

Iniciará o funcionamento em 2020, com um capital social de 34.500€. Através da análise financeira consegue perceber-se a performance do negócio ao longo de 5 anos, com um VAL de 14 636 euros e um *payback period* de quatro anos. Considerando estes indicadores pode afirmar-se que o negócio é viável e acrescenta valor.

#### 4.2.Descrição do Negócio

##### 4.2.1. Historial da Empresa

O conceito de Clínica multidisciplinar aplicando o conceito de *co-working* surge em 2017, no decorrer do Trabalho Final Mestrado de Ciências Empresariais, do Instituto Superior de Economia e Gestão, da Universidade de Lisboa, um projeto que relaciona o presente mestrado e a Licenciatura de Ciências da Nutrição concluída anteriormente.

A LEIRICLINIC, Clínica multidisciplinar tem o objetivo de inovar no setor privado de saúde, em Leiria. Aplicando o conceito de *co-working*, ou seja, partilha de espaços e recursos, apenas no setor de saúde, mas também um serviço chave-na-mão para o nosso público-alvo, estes são prestadores de serviços de saúde e médicos sem necessidades de materiais específicos. Assim sendo, são disponibilizados serviços de excelência, no entanto os recursos financeiros necessários são reduzidos, uma vez que, médicos ou prestadores de serviços de saúde partilham estes.

##### 4.2.2. Conceito de Negócio

O conceito do negócio tem por base o *co-working*, que se traduz na partilha de espaços e recursos. Tem o objetivo de ser aplicado ao setor da saúde e ser um serviço chave-na-mão para os clientes.

Mais que um modelo de negócio, é um modo de trabalhar que tem vindo a captar muitos profissionais autónomos, para colmatar a problemática inerente aos elevados custos de manutenção de um espaço/negócio, de modo individual e independente. Para além do mais apresenta-se, nos dias de hoje, como um meio para aumentar os níveis de produtividade e fazer novos contactos de negócio através de *networking*.

A clínica dispõe de uma sala de espera acolhedora com música ambiente, televisão, wifi, tablets e espaço infantil. Disponibiliza também água, café e compra de refeições saudáveis. São organizadas caminhadas, aulas de yoga ao ar livre, outdoor training (com um custo acessível para os clientes da clínica), sendo que todos os participantes têm de utilizar camisolas com do logótipo da clínica de forma a publicitar a mesma, no anexo I, figura 1.

A criação de redes sociais como Facebook e Instagram, tornam-se importantes não só para fins de publicidade, mas também por desempenharem um papel importante na publicação de artigos semanais, escritos pelos próprios médicos, a cerca de temas atuais da saúde e das diferentes especialidades integradas na clínica. Torna-se relevante também estabelecer parcerias com empresas que tragam mais valias à clínica, como ginásios e centros de estética.

É igualmente importante o desenvolvimento de estratégias para combater a necessidade da comparência do prestador de serviço e do cliente, como o envio de mensagens ou telefonemas no dia anterior a relembrar e confirmar a presença.

O planeamento das consultas e a angariação de novos clientes serão responsabilidades da clínica. A construção do site permite visualizar a agenda atualizada dos médicos para que os pacientes possam marcar consultas através deste, respeitando devidamente a proteção de dados.

Em suma, o objetivo principal deste negócio é o arrendamento de consultórios com as mais-valias acima citadas.

#### 4.2.3. Apresentação dos Promotores

Inês Lagoa. Licenciada em Ciências da Nutrição pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Ao longo da licenciatura, teve oportunidade de ser Presidente da Direção do Núcleo de Estudantes de Ciências da Nutrição da Universidade Lusófona (NECN) e, ainda, senadora da Associação Nacional de Estudantes de Nutrição (ANEN), adquirindo competências de organização e disciplina. Realizou um estágio no Grupo Jerónimo Martins, nomeadamente na área de restauração do Pingo Doce, no qual desenvolveu interesse pela área de Gestão. Em clínica, elaborou um estágio na Clínica Medial Care e The Clinic, com Dra. Lillian Barros. Passou pela empresa ITAU,

especificamente na área de qualidade, higiene e segurança alimentar. Concretizou, um estágio profissional, no Bankinter onde desempenhou o papel de assistente comercial. Presentemente, está no programa Growing2Gether na Auchan.

#### 4.2.4. Missão

Compromisso entre os objetivos empresariais dos arrendatários e o estado de conservação do imóvel. Combinando o conceito de *co-working*, que consiste na partilha de espaços e recursos e também de um serviço chave-na-mão para os clientes, com condições de excelência.

#### 4.2.5. Visão

*Co-working*, é um modelo de negócio que se traduz na partilha de espaços e recursos. Mais que um modelo de negócio, é um modo de estar e trabalhar que tem vindo a captar muitos profissionais autónomos.

#### 4.2.6. Valores

Adotando e adaptando o conceito de *co-working*, a missão da clínica multidisciplinar passa por rentabilizar um ativo, e tornar a ida ao médico numa experiência de excelência com serviços diferenciados, tanto para pacientes como para prestadores de serviços de saúde.

### 4.3. Análise do Mercado

#### 4.3.1. Análise Setorial

Em Leiria, o setor privado de saúde não se encontra muito desenvolvido, podendo revelar-se uma mais valia para o negócio. No entanto, no que diz respeito ao arrendamento de consultórios, esta já é uma realidade para os médicos e prestadores de serviços de saúde, tanto de forma individual como também em grupo.

Se os clientes optassem pelo serviço desenvolvido neste plano de negócios, usufruiriam de todos os benefícios e não apenas de um arrendamento, uma vez que este serviço é chave-na-mão.



O facto de serem diversos médicos e diferentes especialidades pode também potenciar o *networking* entre médicos, e aconselhamento de colegas, caso haja procura de uma outra especialidade.

#### 4.3.2. Análise concorrencial

Em Portugal, o sistema de saúde é constituído por uma rede de financiamentos públicos e privados, havendo três tipos de prestadores: prestadores públicos, privados e sociais. A análise do meio envolvente é um fator preponderante na compreensão do mercado em que o negócio se insere.

Após a análise setorial, é de extrema importância analisar e identificar os maiores concorrentes, que atuam no Distrito de Leiria. Ao realizar uma pesquisa nos sites CASASAPO, Imovirtual, Olx, Remax, ERA e Idealista, os mais relevantes no distrito, foi possível analisar a concorrência e concluir que os preços médios mensais são de 300 euros por um escritório. No entanto, não existe em nenhum destes a possibilidade de arrendamento de um consultório inserido numa clínica, o produto oferecido é apenas o aluguer do espaço, não tendo serviços associados.

Clínicas que não disponibilizam serviço equivalente também foram consideradas como possíveis futuros concorrentes. Foi realizado um levantamento das clínicas em Leiria, estando estas descritas no anexo II, tabela I.

A cadeia de clínicas CUF irá iniciar atividade no distrito, havendo já evidências da sua construção, poderá mostrar-se uma concorrente muito forte, caso promova o serviço de aluguer de consultórios. O Distrito conta também com a presença de um hospital público, o Hospital Santo André. No setor privado, com uma presença forte do Centro Hospitalar São Francisco e o Hospital D.Manuel de Aguiar. No entanto, estas unidades de saúde não são consideradas concorrentes, mas sim complementares, uma vez que os médicos tendem a acumular o trabalho hospitalar com a clínica privada. Deste ponto de vista, a existência de um *cluster* da saúde forte promove a oferta de serviços médicos, logo, a procura de consultórios.

Em conclusão, podemos dividir a concorrência em três grupos:

As clínicas privadas e farmácias que disponibilizem serviços de consultas que não

oferecem um serviço equivalente ao apresentado no plano de negócios, mas podem facilmente e com um investimento reduzido replica-lo.

As consultas ao domicilio que podem também ser um serviço substituto não sendo necessário terem um espaço físico. Este serviço é apenas possível para especialidades que não necessitem de materiais muito específicos e difíceis de transportar.

O arrendamento de espaços pode também ser considerado um concorrente tendo em conta a possibilidade dos médicos se organizarem de forma a alugarem espaços e dividirem os custos.

Considerando, todos os concorrentes referidos em cima e também o hospital publico de Leiria devemos também ter em conta que os médicos não trabalham em apenas um local, assim podem usufruir dos diferentes serviços.

#### 4.3.3. Estudo de Mercado

Para a análise de mercado atual, foram elaborados dois inquéritos administrados online, com públicos alvos diferentes. Primeiramente para o público em geral e, por fim, para prestadores de serviços de saúde. Ambos consistiam em duas partes: questões quanto ao conceito do *co-working* e benefícios procurados e, por fim, perguntas sobre dados sociodemográficas. No caso dos prestadores de serviços de saúde, foi também contemplada uma questão sobre o interesse neste conceito. Ambos os questionários foram lançados através da plataforma Google Forms.

O inquérito dirigido ao público em geral, poderá ser acedido em [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScB90zuc1low4BDYZRiNLeYbQIhrvWtyyphhPiTTfIDMX2oOg/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScB90zuc1low4BDYZRiNLeYbQIhrvWtyyphhPiTTfIDMX2oOg/viewform?usp=pp_url) . Este teve 114 inquiridos, dos quais:

- 56,1% foram mulheres;
- 70,2% solteiros, 23,7% casados/união de facto, 5,3% divorciados e 0,9% viúvos;
- 3% de indivíduos com idade inferior a 20 anos, 66% de indivíduos com idades compreendidas entre 20-29 anos, 8% com idades entre 30-39 anos, 13% entre 40 e 49 anos e 10% com 50 anos ou idades superiores.
- 64% trabalhadores por conta de outrem, 17,5% trabalha por conta própria, 15,8% estudantes, 0,9% reformados, 1,8% desempregados ou domésticos;

Foram apresentados diversos critérios para os inquiridos classificarem numa escala de 1 a 5, sendo o 1 “Nada importante” e o 5 “Muito importante”. Os critérios considerados mais importantes foram o envio de mensagem ou telefonema no dia anterior a relembrar e confirmar a consulta, e o facto da clínica ter médicos de diferentes especialidades. Também considerado importante, não sendo tão importante como os anteriores, as parcerias entre empresas, acesso a artigos escritos pelos seus médicos sobre temas atuais e uma sala de espera acolhedora. O critério com menor importância é a organização de eventos como caminhadas ou aulas de yoga.

Em relação à sala de espera, foram aplicados os mesmos critérios. Os aspetos considerados de maior importância são o *Wi-fi* e a disponibilização de água e café para os pacientes, enquanto a venda de produtos alimentares e de produtos alimentares saudáveis, o espaço para crianças, a musica ambiente e a televisão são aspetos importantes, mas não tão importantes. O aspeto considerado menos importante foi o tablet.

Foi também colocada uma pergunta aberta para sugestões de serviços disponibilizados, em que foi referido pelos inquiridos livros, indicação do tempo de espera, revistas e jornais.

O inquérito direcionado a médicos e prestadores de serviços de saúde, pode ser acedido em

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScB90zuc1low4BDYZRiNLeYbQIhrvWtyyphhPiTTFIDMX2oOg/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScB90zuc1low4BDYZRiNLeYbQIhrvWtyyphhPiTTFIDMX2oOg/viewform?usp=pp_url). Este teve 51 inquiridos, de diversas especialidades, medicina geral, nutrição, dermatologia, endocrinologia, fisioterapia, ginecologia, gastroenterologia, oftalmologia, pediatria e psicologia.

- 58,8% conhece o conceito de *co-working* e 84,3% gostariam de usufruir deste conceito em Leiria;
- 68,6% foram mulheres;
- 68,6% solteiros, 23,5% casados/união de facto, 5,9% divorciados e 2% viúvos;
- 60,8% de indivíduos com idades entre 23 a 29 anos, 19,6% de indivíduos com idades compreendidas entre 30-39 anos, 13,7% com idades entre 40-49 anos, 5,9% com 50 anos ou idades superiores.
- 70,6% trabalhadores por conta de outrem e 29,4% trabalha por conta própria.

Foram evidenciados inúmeros critérios para os médicos qualificarem numa escala de 1 a 5 o quão importante consideram, sendo o 1 “Nada importante” e o 5 “Muito importante”. Os critérios tidos como mais importantes foram o serviço de limpeza, administrativo que organize a agenda e marque as consultas dos médicos, Wi-fi e sala de espera. O critério com menor importância é a clínica organizar eventos como caminhadas aulas de yoga.

Em relação à sala de espera, foram aplicados os mesmos critérios, os aspetos considerados de maior importância são o Wi-fi, o espaço para crianças e disponibilização de água e café para os pacientes, enquanto a venda de produtos alimentares e de produtos alimentares saudáveis, a música ambiente e a televisão são aspetos apontados com menor importância que os referidos anteriormente. O aspeto considerado menos importante foi novamente o tablet.

No âmbito da profissão, existem alguns indicadores que foram também classificados na mesma escala e os três com maior relevância foram uma equipa multidisciplinar, ou seja, com diferentes especialidades, dispor dos materiais necessários no âmbito da profissão e o envio de mensagens ou telefonemas no dia anterior para lembrar e confirmar a presença na consulta. Foram também considerados importantes pelos médicos a definição de estratégia de marketing e comunicação e a criação de um site ou rede social com publicações mensais de artigos sobre temas atuais, escritos pelos próprios médicos da clínica.

Por fim, para definição do preço, foi feita uma pergunta de suporte para que fosse possível identificar o preço aceite pelo público-alvo, em todas as questões as respostas possíveis eram: inferior a 100, 101 a 200, 201 a 300, 301 a 400 e superior a 400 euros.

Para a resposta de 1 dia por semana:

- 29,4% respondeu menos de 100;
- 62,8% respondeu 101 a 200;
- 5,9% respondeu 201 a 300;
- 2% respondeu de 301 a 400.

Para a resposta de 2 dia por semana:

- 11,8% respondeu menos de 100;
- 23,5% respondeu 101 a 200;
- 52,9% respondeu 201 a 300;
- 9,8% respondeu de 301 a 400;
- 2% respondeu mais de 400.

Para a resposta de todos os dias da semana:

- 5,9% respondeu menos de 100;
- 7,8% respondeu 101 a 200;
- 21,6% respondeu 201 a 300;
- 19,6% respondeu de 301 a 400;
- 45,1% respondeu mais de 400.

Em resumo, foi possível identificar as condições e serviços mais valorizados pelos prestadores de serviços de saúde e pelos seus pacientes e também qual o preço que na maioria consideravam justo.

#### 4.3.4. As 5 Forças de Porter

##### PODER NEGOCIAL DOS FORNECEDORES

A capacidade negocial dos fornecedores é baixa, uma vez que, existe um elevado número de fornecedores de equipamento e mobiliário. Para materiais mais específicos, ou seja, consumíveis médicos, que são necessários com maior regularidade, existe também um elevado número de fornecedores.

##### PODER NEGOCIAL DOS CLIENTES

Os clientes beneficiam de um poder negocial moderado. Justificada por uma baixa concentração de clientes e uma oferta reduzida de serviços idênticos. O serviço oferecido

é diferenciador tendo em conta a sua localização, sendo um serviço chave-na-mão.

#### AMEAÇA DE POTENCIAS CONCORRENTES

O conceito do negócio é facilmente copiável por outras clínicas e farmácias, com um investimento baixo, atendendo que já têm os equipamentos necessários, considerando assim alta a ameaça da entrada de novos concorrentes.

#### AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

Podemos considerar as clínicas privadas, farmácias com serviços de consultas, consultas ao domicilio, como produtos substitutos, logo é alta a ameaça destes.

#### RIVALIDADE COMPETITIVA

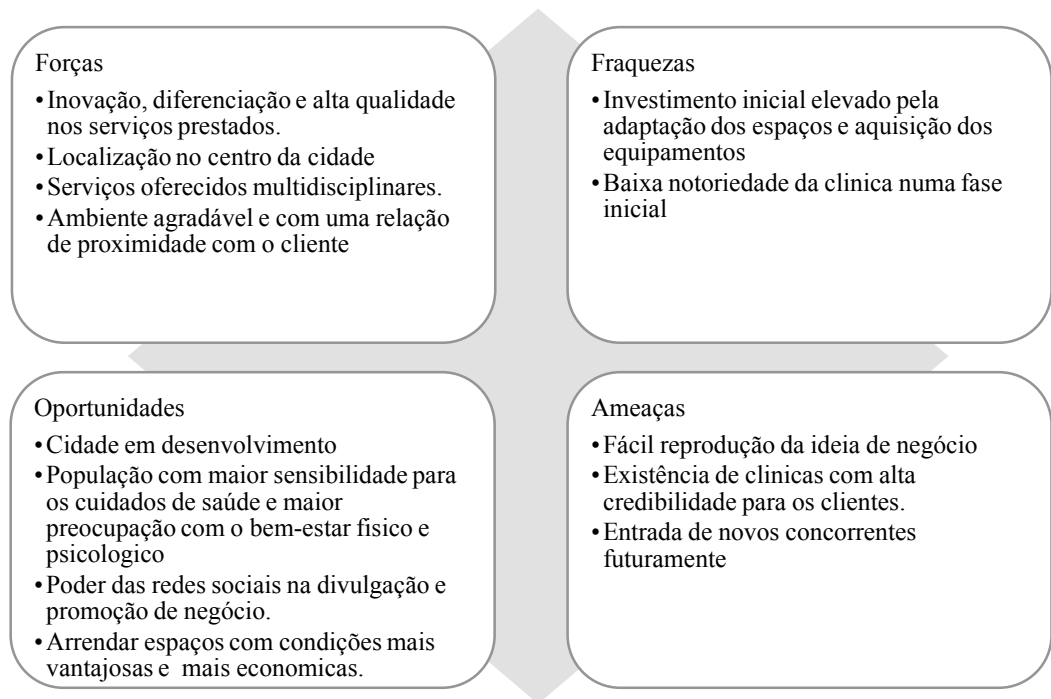
Tendo em conta os concorrentes, os serviços substitutos, o investimento reduzido e facilidade de replicação do serviço, no entanto, sabendo que os médicos trabalham em diferentes locais pode-se concluir que a rivalidade deste projeto é alta.

#### 4.4.Plano de Marketing

##### 4.4.1. Análise SWOT

Após a análise das 5 Forças de Porter, em que nos focamos numa envolvente macroeconómica, é possível analisar a envolvente interna, em que identificamos as forças e as fraquezas e uma análise externa em que podemos identificar as oportunidade e ameaças do serviço oferecido pela Clínica.

Figura 1 – Análise SWOT



#### 4.4.2. Segmentação e Público-alvo

A segmentação de mercado permite identificar o grupo de clientes com necessidades específicas, uma vez que este conceito consiste em dividir os distintos subconjuntos de clientes, podendo cada um desses subconjuntos, homogêneo no seu interior, ser escolhido como um alvo de mercado específico.

Os médicos e prestadores de serviços de saúde com atividade autónoma são identificados como os nossos clientes, ou seja, o público-alvo.

Geograficamente, são considerados indivíduos do distrito de Leiria. Podemos também considerar médicos de outras regiões do país, que expandam a sua atividade para a zona de Leiria, para os quais, este serviço é o ideal.

O público-alvo caracteriza-se demograficamente por não excluir sexos, crenças religiosas e estados civis. Psicograficamente, o público-alvo insere-se na classe social média, visto que são médicos e prestadores de serviços de saúde, o autor prevê que estes sejam preferencialmente profissionais autónomos, na maioria dos casos, já com experiência.

#### 4.4.3. Posicionamento

O posicionamento descreve o conceito e a imagem e é o que distingue dos concorrentes. A imagem do serviço será a de facilitadora, ou seja, tudo é sustentado pela clínica. O foco dos nossos clientes é o serviço que eles prestam aos pacientes. O conceito adotado inclui os recursos, os materiais e os serviços necessários que são garantidos pela clínica – é esta a mensagem que queremos ter perante os nossos clientes.

Todo o design da clínica é *clean*, optando por cores neutras, passando uma imagem de tranquilidade. Definir o posicionamento deste serviço é de extrema importância, pois é essa a mensagem que transmitimos ao cliente.

#### 4.4.4. Marketing Mix

O Marketing mix é constituído por quatro variáveis: o Produto, a Comunicação, a Distribuição e o Preço.

A saúde é um setor que centraliza o seu foco na elevada preocupação global na longevidade e qualidade de vida. Como tal, surgem novas oportunidade de negócio, nascendo assim a clínica multidisciplinar que surgiu da combinação do conceito *co-working* e serviço *chave-na-mão*. Esta é uma forma de trabalhar com otimização de custos, através da partilha de espaços e recursos, distinguindo-se com serviços diferenciadores. Esta oferta é voltada para um público-alvo de médicos e prestadores de serviços de saúde autónomos.

##### 4.4.4.1. Produto

A Clínica multidisciplinar deriva da junção do conceito de *co-working* e *chave-na-mão*, mas preferencialmente com diferentes especialidades, potenciando assim o *networking*. Ou seja, o negócio tem por base a partilha de espaços e recursos, por médicos ou prestadores de serviços de saúde com diferentes especialidades. Neste caso, a Clínica Multidisciplinar é um projeto enquadrado em plena cidade de Leiria, que oferecerá não só aos médicos, como aos pacientes, uma experiência diferenciadora, ao prestar comodidades e serviços de excelência, como um atendimento personalizado, disponibilização de água e café, organização e dinamização de eventos, parcerias com outras empresas, acesso a artigos escritos pelos médicos sobre temas atuais. Os gabinetes



têm todos os produtos necessários para medicina geral, secretária, cadeiras, maca, e ainda um móvel para arrumos de objetos no âmbito do trabalho, um dos gabinetes está também equipado para a especialidade de ginecologia, tendo uma cadeira específica nesse sentido. O serviço conta ainda com um assistente responsável pela agenda do médico nos dias que está na clínica e também por toda a limpeza e organização do seu gabinete, bem como toda a clínica. Toda esta oferta capta muitos profissionais autónomos, ajuda novos profissionais a desenvolverem-se de modo individual e independente, atenuando o que são os elevados custos e, incentivando também novos contactos de negócio através de *networking*.

#### 4.4.4.2.Preço

De forma a delimitar o preço do serviço, é indispensável ponderar os custos que a empresa tem com este, sendo esse o valor mínimo, e uma margem de segurança, que tem em conta a perceção dos clientes. Considerando que são médicos e prestadores de serviços de saúde, podemos considerar uma classe social média que procura serviços de excelência.

No marketing-mix, o preço das quatro variáveis, é a única variável que gera lucro, sendo que todas as outras englobam custos. Esta variável é a que traduz o posicionamento que a empresa tenciona atingir no mercado.

Tendo em conta os fatores externos e internos, como o valor para o cliente, a concorrência e os custos para a empresa, concluímos que os custos se dividem em fixos e variáveis.

A definição de um preço é crucial, contudo é extremamente difícil, pois tem de se adequar a toda a estratégia e política da empresa, e da mesma forma com o mercado e público-alvo. Para a atribuição dos preços, foram também consideradas as respostas dos inquéritos aos médicos, chegando a um preço estimado de:

1 dia por semana: 150 euros

2 dias por semana: 275 euros

3 dias por semana: 375 euros

4 dias por semana: 450 euros

5 dias por semana: 500 euros.

#### 4.4.4.3.Distribuição

A Distribuição é a variável do Marketing mix que diz respeito à criação de meios para fazer chegar os produtos ao cliente final. O surgimento da internet permite e simplifica chegar ao consumidor final com maior facilidade. Circuito ou Canal de Distribuição é o conjunto de intervenientes nas atividades de distribuição, ou seja, nas atividades que fazem passar um produto (bem ou serviço) do estado de produção ao de consumo.

No caso da Clínica Multidisciplinar, o tipo de distribuição será venda direta, uma vez que a venda é diretamente ao cliente final, passará pelo contato direto com o segmento-alvo, os médicos e prestadores de serviços de saúde, e através da internet, como um site, redes sociais da própria clínica.

#### 4.4.4.4.Comunicação

A comunicação é uma variável de enorme importância na fase de arranque de um negócio, uma vez que existe a necessidade de informar da existência da marca e criar uma relação favorável com o público-alvo, transmitindo informações sobre o serviço e suas características, benefícios e vantagens em relação à concorrência.

A estratégia de comunicação definida tem como foco o consumidor final. É importante a produção de um conjunto de ações de comunicação e de promoção, que difundam os valores e todas as informações relativas ao conceito da clínica, de modo a atrair clientes, informando das características, benefícios e vantagens. Utilizar-se-ão recursos específicos que cheguem ao público-alvo, que consigam aumentar a notoriedade e difundir a informação sobre as características e benefícios do serviço.

O meio de comunicação a utilizar é Internet, esta permite uma atualização facilitada e pela sua relevância, atualmente. As ferramentas utilizadas são um website próprio com publicidade institucional com um estilo *user-friendly* que permita aos médicos marcar visitas à clínica para conhecer o serviço, possibilite arrendar um consultório. Dirigido aos pacientes, para que possam consultar os médicos e especialidades, os seus currículos, marcar consultas, artigos publicados pelos médicos sobre temas atuais, testemunhos de clientes satisfeitos, e vídeos no âmbito da atividade de cada especialidade.

Os *bloggers*, *vloggers*, *youtubers* e figuras públicas, os chamados influenciadores na internet e social media, têm cada vez maior impacto devido à sua visibilidade junto dos seus seguidores. Desta forma, serão convidados *bloggers* e *youtubers* preferencialmente de Leiria, para usufruir dos serviços da Clínica. Em troca da oferta de uma consulta, ou no caso destas serem médicos ou prestadoras de serviços de saúde um mês de aluguer, estas pessoas promoverão nos seus *blogs*, *Facebook*, *Instagram* e *Youtube*.

Tal como o website, a clínica tem um Facebook e um Instagram em que partilha as características do espaço, os benefícios, as parcerias, os eventos, as promoções e os descontos.

Por fim, a publicidade tradicional, ou seja, os meios físicos usados para fazer promoção do serviço, são os jornais regionais, como, o Diário de Leiria e o Região de Leiria e uma ação única junto dos clientes na Praça Rodrigues Lobo.

#### 4.4.4.5. Suporte Físico

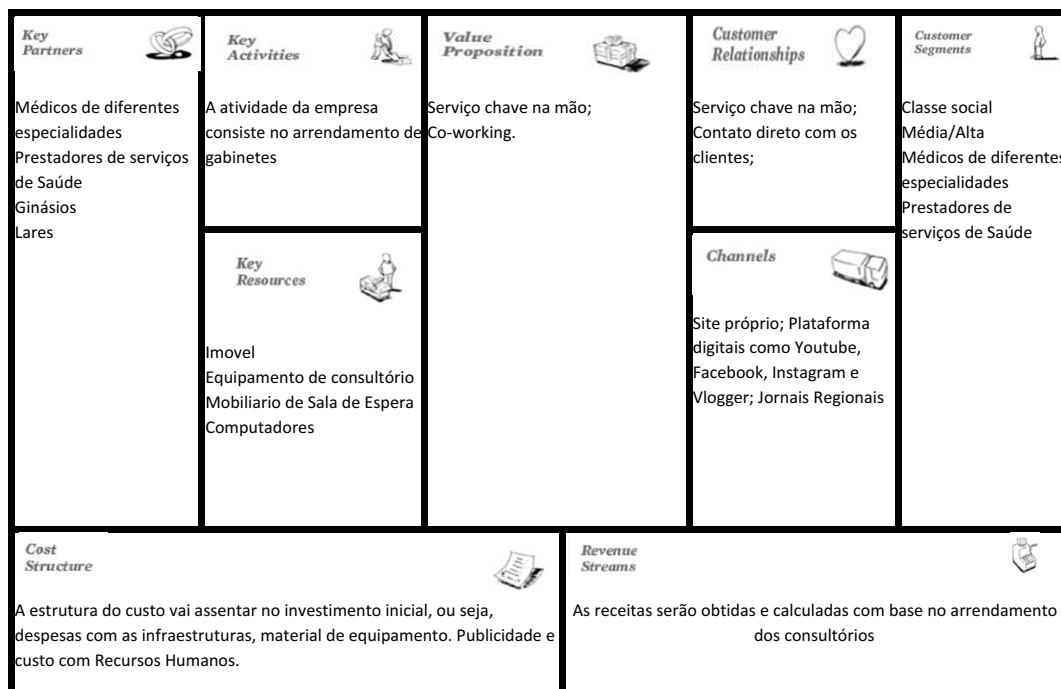
O suporte físico é considerado como todo o material que suporta a atividade e prestação do serviço e tem obrigatoriamente de estar alinhado com os valores da organização. A prestação do serviço será efetuada num imóvel em Leiria, o espaço terá uma decoração *clean*, em tons neutros, para transmitir tranquilidade. Os clientes (médicos e prestadores de serviços) usufruem deste espaço com todos os materiais necessários no âmbito da sua atividade e também para o conforto de todos os pacientes dos nossos clientes. Neste imóvel, estará presente um administrativo disponível para os médicos e os seus pacientes, que será também responsável desde a marcação da consulta, até ao final do processo, o pagamento da consulta.

#### 4.5. Plano Operacional

##### 4.5.1. Modelo de Negócio e Estrutura Legal da Empresa

A estrutura legal que melhor se adequa ao negócio proposto no presente documento é a constituição de uma sociedade por quotas. O capital social é de €34.500 (trinta mil euros), em que as quotas correspondentes ao capital social pertencem à promotora do negócio, titular da sociedade enquanto pessoa singular., à qual será atribuída a percentagem total. A dominação social é LEIRICLINIC, Lda.

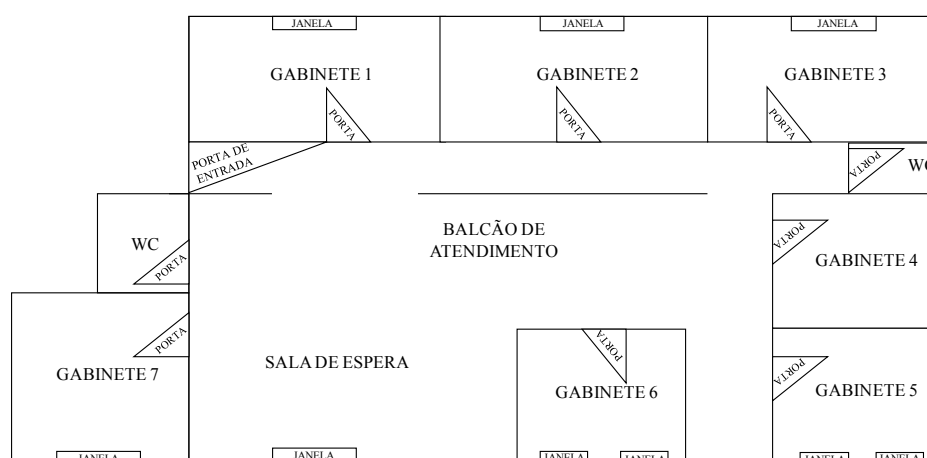
Figura 2 - Business Model Canvas



#### 4.5.2. Localização, Layout e Equipamento

A localização da Clínica será na Rua Tenente Valadim, nº7, em Leiria. Esta rua está localizada na zona histórica de Leiria. A Clínica tem também uma vista privilegiada sobre o Castelo de Leiria, um monumento emblemático desta cidade e situa-se também rodeada de zonas verdes. O espaço terá uma configuração aproximado do layout apresentado na figura 3.

Figura 3 - Layout clínica multidisciplinar.



A Clínica contará com 150 m2 de espaço, dividida em 7 gabinetes, 2 casas de banho e uma

sala de espera. Os 7 gabinetes equipados com uma secretaria, três cadeiras, estante, modulo de gavetas, maca e um computador. A sala de espera terá uma secretaria para receber os pacientes, três cadeiras, uma estante, modulo de gavetas, três sofás cada um com capacidade para três pessoas, uma televisão, uma mesa de centro, uma estante com livros e revistas e um tapete, no anexo IV, figura 2. Por fim, as casas de banho serão equipadas com uma sanita e um lavatório, uma delas estará adaptada para deficientes.

#### 4.6.Plano Pessoal

##### 4.6.1. Equipa de Gestão

A equipa de trabalho é constituída por um elemento, que irá coordenar o arrendamento dos consultórios, planificar a agenda, estruturar um plano de marketing adaptado à clínica, sistematizar o serviço de limpeza. Logo, deve compreender competências e experiência profissional para o enriquecimento e desenvolvimento do projeto, preferencialmente na área da gestão, essencial para a gestão da clínica, como o Marketing e a Comunicação, que será uma mais-valia não só para o desenvolvimento do Plano de Marketing, como também para desenvolver uma comunicação eficaz que atinja ao público-alvo.

##### 4.6.2. Recrutamento, Seleção, Formação, Contrato e Desempenho

O recrutamento e seleção utilizará a ferramenta de apoio LinkedIn, uma plataforma digital usada por profissionais com o intuito de apresentar suas competências, esta seleção dos candidatos será concretizada pelo promotor do negócio. No entanto, inicialmente o único funcionário do negócio, será o promotor. Será responsável pela gestão, marketing e comunicação da clínica. A avaliação de desempenho terá em conta a taxa de ocupação dos consultórios pelos médicos e o nível de satisfação dos médicos.

##### 4.6.3. Funções e Competências

As competências necessárias são sobretudo de gestão, marketing e comunicação, vão ser concentradas na mesma pessoa pois será responsável pela gestão do aluguer dos gabinetes, mas também da marcação das consultas dos pacientes de cada médico. Responsável pela publicidade, pelo o website e elaborar o plano de marketing e estratégia da clínica, por fim pela comunicação e redes sociais, elaborando todos os conteúdos

necessários para estas. Acumulando assim as funções de *Back office* (aluguer dos gabinetes), *Front office* (gestão da marcação de consultas), de Marketing e Comunicação.

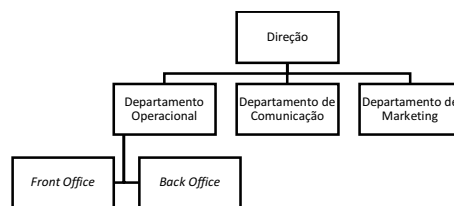
#### 4.6.4. Custos/Remuneração

Numa fase inicial, os custos com a remuneração será de apenas um membro da equipa de gestão e a sua remuneração pelos serviços prestados será de 800 euros.

#### 4.6.5. Estrutura da Organização/Organograma

Inicialmente, a estrutura da organização, terá o planeamento exibido no esquema a baixo, figura 4. Os recursos humanos são bastante limitados, posto isto as funções serão concentradas todas apenas numa pessoa.

*Figura 4 - Organigrama da estrutura da empresa.*



#### 4.7.Plano Financeiro

O modelo de cálculo “Finicia” fornecido pelo IAPMEI é o modelo utilizado no plano financeiro da clínica, neste caso com um período definido de vida útil de 1 a 5 anos. O intuito deste, é definir o caminho de forma a atingir os objetivos financeiros, identificando quais as variáveis inerentes, assim como as pressões e riscos financeiros que o projeto pode estar sujeito. O principal objetivo deste, é perceber a sustentabilidade financeira do negócio.

##### 4.7.1. Pressupostos

Para a análise financeira definiram-se pressupostos. A Clínica multidisciplinar será criada e iniciará atividade em 2020. A taxa de IVA será de 23% e o pagamento para este foi definido trimestralmente, devido ao volume de negócio.

Relativamente ao IRC a taxa é de 21%, enquanto de IRS é de 7,4%. O Beta sem endividamento é de 51%, e foi calculado através da seguinte formula, figura 5. O Beta

com endividamento foi definido através de uma <sup>1</sup>pesquisa sobre o mercado, chegando a um Beta de 95%, que é baseado numa empresa com serviços de arrendamento, anexo V, tabela 1.

*Figura 5 - Formula de desanlavancagem de Beta ( $\beta$ )*

$$\beta_u \frac{B_L}{1 + \frac{D}{E} \times (1 - t)}$$

Fonte: Fernandez, 2006

$$\beta_u \frac{0,95}{1 + 1,09 (1 - 0,21)} = 0,51$$

#### 4.7.2. Investimento inicial

O investimento inicial é constituído essencialmente pelas obras de adaptação do apartamento para clínica, o mobiliário necessário e por fim o site da clínica. Este investimento de 34 500 euros, conseguido por capitais próprios. Nos anexos, podemos consultar pormenorizadamente o investimento do mobiliário, anexo V, tabela 2 e 3.

#### 4.7.3. Financiamento

O financiamento será obtido por capital próprio do único promotor do negócio. Este será no valor de 34 500 euros.

#### 4.7.4. Volume de negócio

Para chegar ao volume de vendas, não só tem de se considerar os pressupostos, o preço e o crescimento previsto ao longo de um período de 5 anos, mas também qual a procura que nos irá levar à taxa de ocupação da clínica. Após pesquisa do número de médicos em Leiria e o número de consultas dadas, não foi possível chegar a um valor. Não havendo nenhuma justificação objetiva para a definição de uma taxa de ocupação, foi considerar a modalidade dos 500€, que é a modalidade mais conservadora, e que um gabinete não será ocupado na totalidade.

---

<sup>1</sup> <https://pt.investing.com/equities/aliانسce-on-nm>

Temos ainda de considerar que os gabinetes por norma são ocupados pelos médicos uma a duas vezes por semana, uma vez que dão consultas em diferentes locais, assim sendo, o valor aumentaria devido aos preços mais elevados, quando alugado menos dias por semana. Na tabela 2, em seguida, podemos observar as vendas consideradas.

*Tabela II - Volume de Negócio*

		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Taxa de variação dos preços			1,30%	1,70%	2,00%	2,00%	2,00%
PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Produto 5 dia/semana		29268	29268	29268	30731	30731	32268
Taxa de crescimento					5%		5%
TOTAL		29268	29268	29268	30731	30731	32268
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL		29268	29268	29268	30731	30731	32268
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES		0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS		29268	29268	29268	30731	30731	32268
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	0,23	6732	6732	6732	7068	7068	7422
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS		29268	29268	29268	30731	30731	32268
IVA		6732	6732	6732	7068	7068	7422
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA		36000	36000	36000	37800	37800	39690

#### 4.7.5. CMVMC

O custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas não é aplicável no plano de negócios da clínica, tendo em conta que o conceito do negócio tem por base o arrendamento de gabinetes médicos e não há mercadorias necessárias.

#### 4.7.6. FSE

Para estimar o valor médio do fornecimento de serviços do negócio, foram considerados os custos com a publicidade de arrendamento em jornais, fornecedores de alarmes, contabilistas, seguro da clínica, seguro de acidentes de trabalho, comunicações, eletricidade e água. Podem verificar-se ao detalhe no anexo V, tabela 4.

#### 4.7.7. Custos com pessoal

O custo com o pessoal esta concentrado apenas numa pessoa, uma vez que, primeiramente irá ser apenas uma pessoa a assumir as funções de *back office*, *front office*, marketing e



comunicação, tendo assim um total de gastos anualmente com o pessoal de 13860 euros. Em 2023 e 2025 terá uma atualização salarial de 5%, anexo V, tabela 5.

#### 4.7.8. Demonstração de Resultados

Na demonstração de resultados conseguimos analisar qual o valor dos serviços prestados. Subtraindo a este os serviços externos e os gastos com o pessoal, chegamos ao EBITDA, ou seja, resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos, esta é positiva desde o primeiro ano. Conseguimos também observar a EBIT, resultado operacional, após subtração das imparidades de ativos depreciables e amortizáveis.

Por fim, como foi recorrido a capitais próprios, não há juros chegando assim ao resultado antes de imposto de 4229 e subtraindo o imposto de 3341, ou seja, resultado líquido do período. Os valores referidos anteriormente são referentes ao ano 2020. Podemos observar na seguinte tabela a evolução dos anos posteriores, tabela 3.

*Tabela III - Demonstração de Resultados*

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Vendas e serviços prestados	29268	29268	29268	30731	30731	32268
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	6472	6151	6256	6381	6508	6638
Gastos com o pessoal	13860	13860	13860	14553	14553	15281
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>8936</b>	<b>9257</b>	<b>9152</b>	<b>9798</b>	<b>9670</b>	<b>10349</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	4707	4707	4707	3040	3040	3040
Imparidade de ativos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>4229</b>	<b>4550</b>	<b>4445</b>	<b>6757</b>	<b>6630</b>	<b>7309</b>
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>4229</b>	<b>4550</b>	<b>4445</b>	<b>6757</b>	<b>6630</b>	<b>7309</b>
Imposto sobre o rendimento do período	888	956	934	1419	1392	1535
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>3341</b>	<b>3595</b>	<b>3512</b>	<b>5338</b>	<b>5238</b>	<b>5774</b>

#### 4.7.9. Mapa de Cash Flow

O Cash-Flow, como o nome indica é o fluxo de caixa, este traduz-se na entrada e saída de capital durante um determinado período. Na seguinte tabela, podemos analisar o Cash-Flow de exploração, o Free cash-flow e Cash-Flow acumulado, tabela 4.

*Tabela IV - Mapa de Cash Flow*

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meios Libertos do Projeto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	3341	3595	3512	5338	5238	5774
Depreciações e amortizações	4707	4707	4707	3040	3040	3040
Provisões do exercício						
	<b>8048</b>	<b>8302</b>	<b>8219</b>	<b>8379</b>	<b>8278</b>	<b>8814</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Manco</b>						
Fundo de Manco	-2860	1212	6	-42	7	-44
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>5188</b>	<b>9514</b>	<b>8225</b>	<b>8337</b>	<b>8285</b>	<b>8770</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-31323					
<b>Free cash-flow</b>	<b>-26135</b>	<b>9514</b>	<b>8225</b>	<b>8337</b>	<b>8285</b>	<b>8770</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-26135</b>	<b>-16621</b>	<b>-8396</b>	<b>-60</b>	<b>8225</b>	<b>16995</b>

#### 4.7.10. Avaliação

A tomada de uma boa decisão consiste no investimento num ativo real que produza um rendimento superior ao seu custo. Para percebermos a viabilidade do negócio, existem alguns indicadores que devem ser considerados. O Valor Atual Líquido (VAL), Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o *Payback period* são os indicadores tidos em conta para avaliar a sustentabilidade do negócio.

O indicador VAL é calculado através do somatório de todas as entradas e saídas de dinheiro durante a vida útil de um projeto e atualizado para o momento certo, este é necessário para conseguirmos chegar à TIR, uma vez que esta é calculada fundamentando-se na fórmula do VAL igualando esta a zero (0), assim conseguimos delimitar a taxa de rentabilidade mínima para tornar um projeto sustentável. O *payback period* é o período necessário para o projeto recuperação das despesas relativas ao investimento inicial pelos cash-flows de exploração. Na seguinte tabela, encontram-se os valores referidos anteriormente, tabela 5.

*Tabela V - Avaliação*

Valor Atual Líquido (VAL)	14636	
Taxa Interna de Rentabilidade	23,30%	
Pay Back period (arred ano inteiro)	4	Anos

#### 4.7.11. Avaliação da Análise de Sensibilidade

A análise de sensibilidade pretende medir a sensibilidade dos indicadores-chave, sendo estes o preço e a procura, de forma a conhecer a elasticidade do projeto. Assim, calculou-se o VAL com variações de preço superiores em 5,10,15,20 e 25% e de variações inferiores com as mesmas percentagens. Do lado da procura, foi considerada uma variação de ocupação de 7 consultórios, isto é, totalmente ocupada, até apenas 1 consultório ocupado. Ao analisar a tabela seguinte, tabela 6, conclui-se que o negócio é mais resiliente ao preço do que à procura, quando os níveis de ocupação são baixos, nesse caso, a sensibilidade ao preço é elevada.

*Tabela VI - Análise de Sensibilidade*

VAL (5 anos)		Preço										
		-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	Normal	5%	10%	15%	20%	25%
Procura	7 Consultórios totalmente	-615	6502	13619	20736	27857	34975	42092	49213	56330	63447	70568
	6 Consultórios totalmente e 1 Consultórios 2 dias	-7465	-803	5860	12518	19181	25844	32506	39169	45827	52490	59153
	6 Consultórios totalmente (normal)	-15871	-9771	-3667	2433	8537	14636	20736	26840	32940	39044	45144
	5 Consultórios totalmente e 1 Consultórios 2 dias	-22717	-17076	-11431	-5785	-140	5505	11151	16796	22441	28087	33732
	5 Consultórios totalmente	-31122	-26040	-20953	-15871	-10784	-5702	-615	4467	9554	14636	19723
	4 Consultórios totalmente e 1 Consultórios 2 dias	-37973	-33345	-28717	-24089	-19461	-14833	-10205	-5577	-949	3679	8307
	4 Consultórios totalmente	-46378	-42309	-38244	-34174	-30109	-26040	-21971	-17906	-13836	-9771	-5702
	3 Consultórios totalmente e 1 Consultórios 2 dias	-53224	-49614	-46003	-42392	-38782	-35171	-31560	-27950	-24339	-20728	-17113
	3 Consultórios totalmente	-61630	-58582	-55530	-52478	-49430	-46378	-43326	-40278	-37226	-34174	-31122
	2 Consultórios totalmente e 1 Consultórios 2 dias	-68480	-65887	-63293	-60696	-58102	-55509	-52916	-50322	-47725	-45132	-42538
	2 Consultórios totalmente	-76886	-74851	-72816	-70786	-68751	-66716	-64682	-62647	-60617	-58582	-56547
	1 Consultório totalmente e 1 Consultórios 2 dias	-83732	-82156	-80580	-79004	-77423	-75847	-74271	-72691	-71115	-69539	-67959
	1 Consultórios totalmente	-92137	-91124	-90107	-89089	-88072	-87055	-86037	-85020	-84003	-82985	-81968

## 5. Conclusões

O presente plano de negócios permitiu identificar as oportunidades e o impacto da clínica em Leiria. Esta surge da fusão dos conceitos de *co-working* e de um serviço *chave-na-mão* para os clientes.

Neste sentido, realizou-se uma análise do mercado através de dois inquéritos, possibilitando a definição do preço adequado e reconhecimento dos serviços mais valorizados. O plano de marketing identificou o público-alvo como médicos e prestadores de serviços de saúde, permitindo a construção das estratégias apropriadas a estes. Posteriormente, o plano operacional e pessoal considerou as necessidades da operacionalização e otimização do negócio.

A análise financeira do projeto tem como propósito perceber a sua sustentabilidade, isto é, determinar se o benefício de realizar o negócio é superior ao seu custo, sendo este um instrumento de apoio à tomada de decisão.

Foram identificados alguns riscos e incertezas nesta análise, tais como, a taxa de ocupação definida de uma forma não objetiva, apenas tendo em conta valores conservadores.

Por fim, no decorrer da análise financeira verifica-se a performance do negócio, ao longo dos 5 anos, mediante a avaliação do VAL de 14 636 euros e o *payback period* de quatro anos. Para que o projeto seja viável o VAL tem que ser positivo e o *payback period* o menor possível. Tendo em conta os resultados referidos anteriormente, pode concluir-se que o projeto é sustentável uma vez que os indicadores são claros no que diz respeito ao acréscimo de valor neste projeto.

## 6. Calendarização



## 7. Referências Bibliográficas

Agarwal, R., Audretsch, D., e Sarker, M.B. (2007). The process of creative construction: Knowledge spillovers, entrepreneurship and economic growth. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3–4), 263–286.

Ames, C. B. (1989). How to devise a winning business plan. *The Journal of Business Strategy*, 10: 30–36.

Barreyre, P. (1977). The management of innovation in small and medium-sized industries? *International Studies of Management and Organization*, 7(2), 76-98.

Bhide A. (2000). The Origin and Evolution of New Businesses. *Oxford University Press: New York*.

Brinckmann, J. e Grichnik, D. e Kapsa, D. (2008). *Should entrepreneurs plan or just storm the castle?* A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms.

Castrogiovanni, G. (1996). Pre-startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages. *Journal of Management*, 22: 801–822.

Chwolka, A. e Raith, M. G. (2011). *The value of business planning before start-up – A decision-theoretical perspective*.

Delmar, F. e Shane, S. (2003). *Does business planning facilitate the development of new ventures?*

Deloitte e Touche. (2003). *Writing an Effective Business Plan*. Accelerator.

Dolabela, F. (2008). *O segredo de Luiza*. Rio de Janeiro: Sextante.

Dornelas, J. C. (2005). *Empreendedorismo: transformando ideias em Negócios* (2 ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Ernst e Young LLP. (2001). Guide To Producing A Business Plan. England: From Thought To Finish. Gruber, Marc e MacMillan, Ian C e Thompson, James D 2008. Look Before You Leap: Market Opportunity Identification in Emerging Technology Firms

Fernandez, Pablo, (2006). *Levered and Unlevered Beta*, Barcelona: University of Navarra - IESE Business School.

Foo, M. D. e Wong, P. K. e Ong, A. (2004). *Do others think you have a viable business idea? Team diversity and judges' evaluation of ideas in a business plan competition*

Gasse, Y., (1979). Management techniques and practice in small manufacturing firms. *Proceedings of the International Council on Small Business*.

Gruber, M., MacMillan, I.C., Thompson, J.D., (2008). Look before you leap: market opportunity identification in emerging technology firms. *Management Science* 54, 1652–1655.

Hills, G. (1988). Variations in university entrepreneurship education: An empirical study of an evolving field. *Journal of Business Venturing*, 3: 109–122.

Hindle, K. (1997). An enhanced paradigm of entrepreneurial business planning. *Unpublished doctoral dissertation, Swinburne University of Technology, Australia*.

Hitt, M.A., Ireland, R.D., e Hoskisson, R.E. (2009). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (8th ed.). Mason, OH: Cengage Learning.

Honig, B. (2004). *Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business Planning*.

Harvard (2007). *Creating a Business Plan*. Harvard Press Books.

Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. (2016). Modelo de Plano de Negócios.

Kuratko, D. F. (2014). *Entrepreneurship: theory process practice* (9 ed.). South-Western: Cengagelearning.

Kuratko, D. F. e Audretsch, D. B. (2009). *Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept*.



Kahrs, K. (1995). *Business plans handbook*. Detroit: International Thomson Publishing Company.

Liao, J., Gartner, W.B., (2006). The effects of pre-venture plan timing and perceived environmental uncertainty on the persistence of emerging firms. *Small Business Economics* 27, 23–40.

Maitland, I. (1996). *Successful business plans in a week*. Oxon, UK: Hodder e Stoughton.

Macmillan, E. C. e Siegel, R. e Narasimha, P. N. S. (1985). *Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals*.

Meléndez, H. (2005). Plan de negócios y análisis de inversiones. *Bucaramanga: Universidad Santo Tomás*.

Perry, S. C. July de (2001). The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S. *Journal of small Business Management.*, pp. 201-208.

Potts, A. J., (1977). /4 study of the success and failure rates of small businesses and the use or non-use of accounting information. *Unpublished doctoral dissertation, George Washington University*.

Robinson, R. B., (1980). An empirical investigation of the impact of SBDC strategic planning consultation upon the effectiveness of small businesses in Georgia. *Unpublished doctoral dissertation*. University of Georgia.

Robinson, R. B., e Pearce, J. A., (1983). Impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations. *Strategic Management Journal*.

Robinson, R. B. e Pearce, J. A. (1984). Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning.

Sahlman, W. (1997). How to write a Great Business Plan. *Harvard Business Review*, pp. 99-108. Scarborough, N. M. 2012. *Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach* (10 ed.). Prentice Hall.

Schendel, D. e Hofer, C. (1978). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Boston: Little Brown and Company.

Shapero, A. (1975). *Entrepreneurship and economic development* (p. 187). Project ISEED, Ltd. Milwaukee, WI: Center for Venture Management.

Streeter, D. H., e Streeter, D. (2007). Producing A Business Plan For Value-Added Agriculture.

Van Hoorn, (1979). P. Strategic planning in small and medium-sized companies. *Long Range Planning*, 12(2), 84-91.

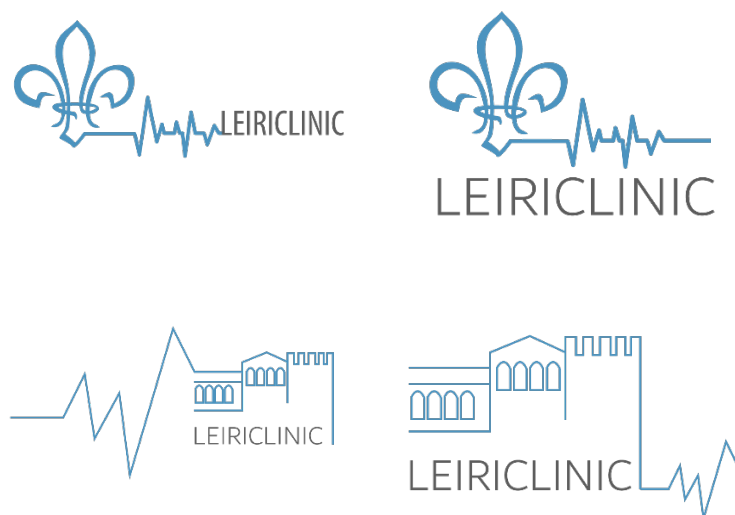
Van Stel, Storey e Thurik, (2007). The Effect of Business Regulations on Nascent and Young Business Entrepreneurship.

Wheelwright, S. C., (1979). Strategic planning in the small business. *Business Horizons*, 14(4), 51 58.

## 8. Anexos

### ANEXO I - LOGOTIPO

Figura 1 – Hipóteses de Logotipo



### ANEXO II - ANÁLISE DA CONCORRENCIAL

Tabela I – Listagem de Clínicas do Distrito de Leiria.

Consultórios Médicos De Caldas Da Rainha, Lda
Colipomedica - Sociedade De Consultórios Médicos De Leira, Lda
Santa Casa Da Misericórdia De Leiria Hospital Dom Manuel De Aguiar
Globalcare - Cuidados Médicos, Lda
Asterisco Quadrado - Serviços Médicos, Lda
Globalsanus - Serviços Médicos, Lda
Proxifunção - Serviços Médicos, Lda
C.L.J. Serviços Médicos, Lda
Francisco Silva, Prestação De Serviços Médicos, Lda
Addicional Care - Serviços Médicos, Unipessoal, Lda
Joaquim Soares - Serviços Médicos, Unipessoal, Lda
Planeta Oxigénio - Serviços Médicos, Lda
Changeminds - Serviços Médicos, Lda
Isabel Penas - Actos Médicos, Unipessoal, Lda

## PLANO DE NEGÓCIOS: LEIRICLINIC, CLÍNICA MULTIDISCIPLINAR

José Afonso Teixeira - Serviços Médicos, Unipessoal, Lda
João Fonseca e Ramos Freitas - Serviços Médicos, Lda
Simeão e Martins Teixeira - Serviços Médicos, Lda
António Rui Costa Paixão - Serviços Médicos, Lda
Digitac - Serviços Médicos, Lda
Ginasio Pombal - Clínica De Prestação De Cuidados Médicos E Paramédicos, Lda
Ana Rita Faustino - Serviços Médicos, Lda
Leirivida - Cuidados Médicos, Lda
Miguel Franco Pinto - Serviços Médicos, Lda
Ana Gabriela - Serviços Médicos, Unipessoal, Lda
Ana Paula Pereira Serviços Médicos, Lda
Amjc - Serviços Médicos, Lda
Ams Brevismed - Serviços Médicos, Unipessoal, Lda
Sentido Completo - Serviços Médicos Especializados, Unipessoal, Lda
Products e Features - Produtos Médicos, Unipessoal, Lda
Ampfe - Associação De Médicos Pela Formação Especializada
Cortesia Quotidiana - Serviços Médicos, Lda
Santos e Rato - Serviços Médicos, Lda
Figueirôa Rego - Prestação De Serviços Médicos, Lda
Leirimédica - Serviços Médicos, Unipessoal, Lda
Fada Dentinho - Serviços Médicos, Lda
Brígido Martins e Rodrigues - Serviços Médicos, Lda
Medformus - Serviços Médicos, Científicos E Formação, Lda
Surgtuga - Serviços Médicos, Lda
Constantino Reis - Serviços Médicos, Lda
Moléculas Triunfantes - Serviços Médicos, Unipessoal, Lda
João, Pedro e José António Silva - Serviços Médicos, Lda
Jts Med - Comércio E Aluguer De Equipamentos Médicos, Lda
Tikal - Serviços Médicos, Lda
Endoscolipo - Serviços Médicos Gastrenterologia, Lda
Miranda e Gordinho - Serviços Médicos, Lda
Nicolae Grajdeanu - Serviços Médicos, Unipessoal, Lda
Helena Vasconcelos - Serviços Médicos, Lda
Mynitruver Serviços Médicos, Lda
Sombralateral - Serviços Médicos, Lda
Medigomes - Prestação De Serviços Médicos, Lda
Rostos Sorridentes - Prestação De Serviços Médicos, Lda

## PLANO DE NEGÓCIOS: LEIRICLINIC, CLÍNICA MULTIDISCIPLINAR

Carlos Mariano - Serviços Médicos, Lda
Clínicare - Serviços Médicos, Unipessoal, Lda
Clínica Do Juncal - Prestação De Serviços Médicos E Cirúrgicos, Lda
Medimorisa - Prestação De Serviços Médicos, Lda
Paincare - Prestação De Serviços Médicos, Lda

### ANEXO III – ESTUDO DE MERCADO

#### ANÁLISE DE INQUÉRITOS

##### Inquérito I – Público em geral

Gráfico I

Avaliando de 1 a 5, sendo o 1 "Nada importante" e o 5 "Muito importante", o que considera mais relevante numa clinica onde seja paciente, dos seguintes aspetos:

Considera importante o envio de uma mensagens ou telefonema no dia anterior a confirmar a presença e relembrar a sua consulta?

114 respostas

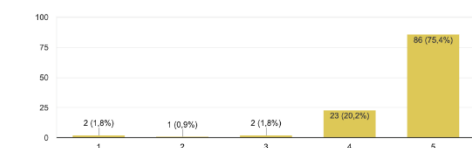


Gráfico II

Considera importante que a sua clinica organize eventos como caminhadas, aulas de yoga ou outdoor training para si?

114 respostas

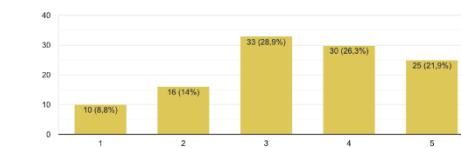


Gráfico III

Considera importante que a sua clinica tenha parcerias com outras empresas, como ginásios onde poderia usufruir de descontos?

114 respostas

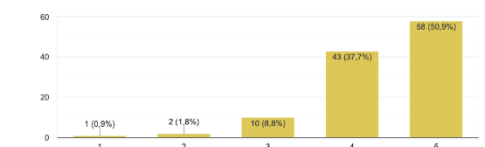


Gráfico IV

Considera importante, o facto de ter onde consultar artigos escritos pelos seus médicos sobre temas atuais?

114 respostas

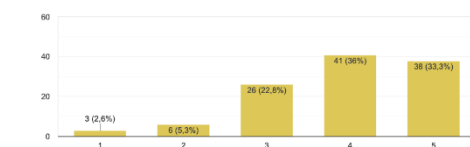


Gráfico V

Considera importante que uma clinica tenha médicos de diferentes especialidades?

114 respostas

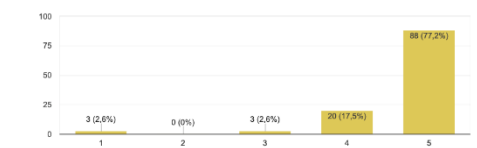
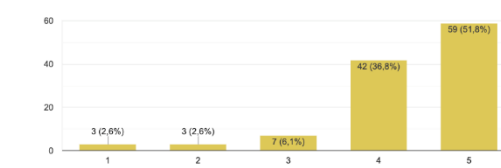


Gráfico VI

Considera importante que a sala de espera seja acolhedora?

114 respostas



# PLANO DE NEGÓCIOS: LEIRICLINIC, CLÍNICA MULTIDISCIPLINAR

Gráfico VII

Avaliando de 1 a 5, sendo o 1 "Nada importante" e o 5 "Muito importante", o que considera mais relevante numa clínica na sala de espera, dos seguintes aspetos:

## Wi-fi

114 respostas

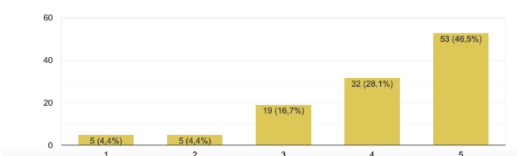


Gráfico IX

## Produtos alimentares saudáveis para venda

114 respostas

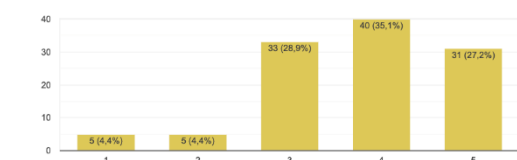


Gráfico XI

## Espaço para crianças

114 respostas

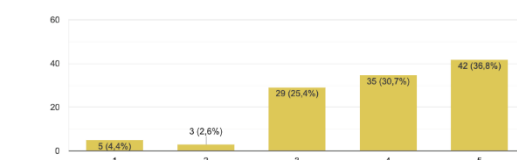


Gráfico XIII

## Televisão

114 respostas

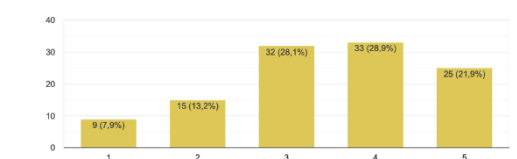


Gráfico VIII

## Produtos alimentares para venda

114 respostas

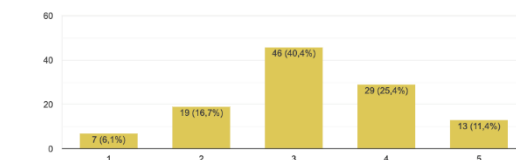


Gráfico X

## Água e café disponível para os pacientes

114 respostas

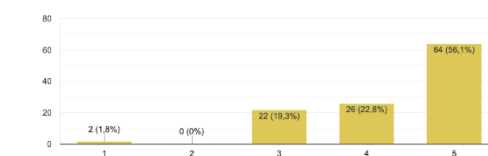


Gráfico XII

## Musica ambiente

114 respostas

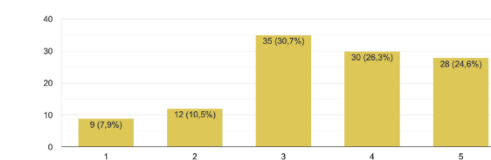
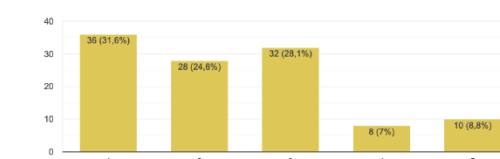


Gráfico XIV

## Tablet

114 respostas



# PLANO DE NEGÓCIOS: LEIRICLINIC, CLÍNICA MULTIDISCIPLINAR

Gráfico XV

Idade

114 respostas

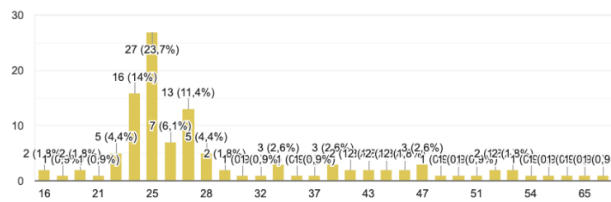


Gráfico XVI

Sexo

114 respostas

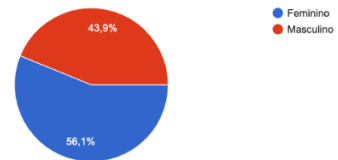


Gráfico XVII

Estado civil

114 respostas

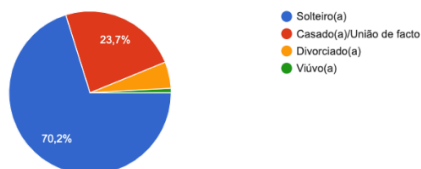


Gráfico XVIII

Situação laboral

114 respostas

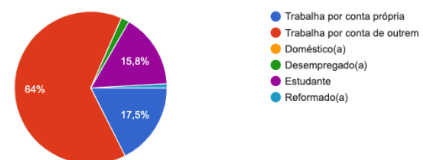


Figura I

**Clinica Multidisciplinar**  
\*Obrigatório

Avaliando de 1 a 5, sendo 1 "Não importante" e o 5 "Muito importante", o que considera mais relevante numa clínica onde seja paciente, dos seguintes aspetos:

Considera importante o envio de uma mensagem ou telefonema no dia anterior a confirmar a presença e relembrar a sua consulta? \*

1 2 3 4 5

O O O O O

Considera importante que a sua clínica organize eventos como caminhadas, aulas de yoga ou outdoor training para si? \*

1 2 3 4 5

O O O O O

Considera importante que a sua clínica tenha parcerias com outras empresas, como ginásios onde poderia usufruir de descontos? \*

1 2 3 4 5

O O O O O

Considera importante, o facto de ter onde consultar artigos escritos pelos seus médicos sobre temas atuais? \*

1 2 3 4 5

O O O O O

Considera importante que uma clínica tenha médicos de diferentes especialidades? \*

1 2 3 4 5

O O O O O

Considera importante que a sala de espera seja acolhedora? \*

1 2 3 4 5

O O O O O

[Voltar](#) [Próxima](#)

**Clinica Multidisciplinar**  
\*Obrigatório

Avaliando de 1 a 5, sendo 1 "Não importante" e o 5 "Muito importante", o que considera mais relevante numa clínica na sala de espera, dos seguintes aspetos:

Wi-Fi \*

1 2 3 4 5

O O O O O

Produtos alimentares para venda \*

1 2 3 4 5

O O O O O

Produtos alimentares saudáveis para venda \*

1 2 3 4 5

O O O O O

Água e café disponível para os pacientes \*

1 2 3 4 5

O O O O O

Espaço para crianças \*

1 2 3 4 5

O O O O O

Música ambiente \*

1 2 3 4 5

O O O O O

Televisão \*

1 2 3 4 5

O O O O O

Tablet \*

1 2 3 4 5

O O O O O

Outro: Qual? \_\_\_\_\_

Sua resposta: \_\_\_\_\_

[Voltar](#) [Próxima](#)

**Clinica Multidisciplinar**  
\*Obrigatório

Seção sem título

Idade \*

Sua resposta: \_\_\_\_\_

Sexo \*

☐ Feminino

☐ Masculino

Estado civil \*

☐ Solteiro(a)

☐ Casado(a)/União de facto

☐ Divorciado(a)

☐ Viúvo(a)

Situação laboral \*

☐ Trabalha por conta própria

☐ Trabalha por conta de outrem

☐ Doméstico(a)

☐ Desempregado(a)

☐ Estudante

☐ Reformado(a)

[Voltar](#) [Enviar](#)

## Inquérito I – Médicos e Prestadores de serviços de saúde

Gráfico I

Já conhecia o conceito de co-working?

51 respostas

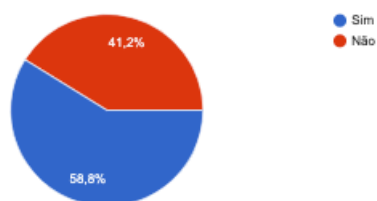


Gráfico II

Gostaria de poder usufruir deste conceito em Leiria?

51 respostas

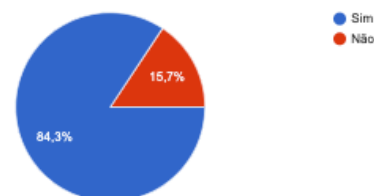


Gráfico III

Avaliando de 1 a 5, sendo o 1 "Nada importante" e o 5 "Muito importante", o que considera mais relevante numa clinica onde preste os seus serviços, dos seguintes aspetos:

Serviços de limpeza

51 respostas

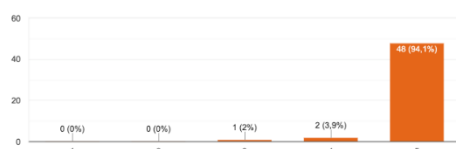


Gráfico IV

Assistente que organize a agenda e marque as consultas

51 respostas

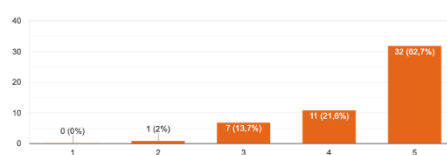


Gráfico V

Wi-fi

51 respostas

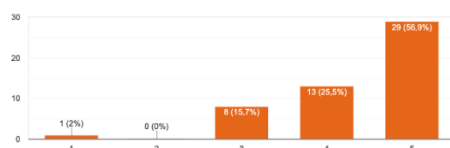


Gráfico VI

Sala de espera

51 respostas

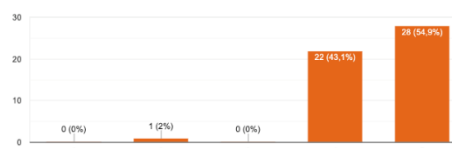


Gráfico VII

Organização de eventos como caminhadas, aulas de yoga para os seus pacientes e para si

51 respostas

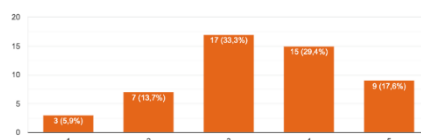




Gráfico VIII

Avaliando de 1 a 5, sendo o 1 "Nada importante" e o 5 "Muito importante", o que considera mais relevante numa clínica onde preste os seus serviços que esteja disponível para os seus pacientes na sala de espera, dos seguintes aspetos:

Wi-fi

51 respostas

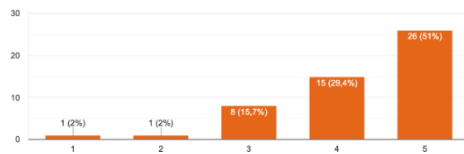


Gráfico IX

Produtos alimentares para venda

51 respostas

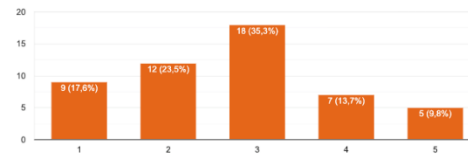


Gráfico X

Produtos alimentares saudáveis para venda

51 respostas

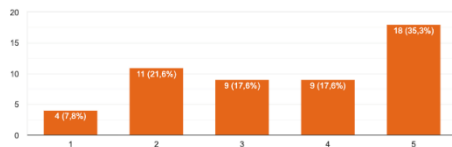


Gráfico XI

Água e café disponível para os pacientes

51 respostas

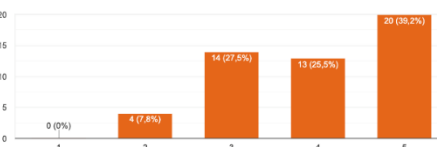
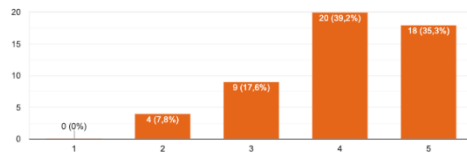


Gráfico XII

Gráfico XIII

Espaço para crianças

51 respostas



Musica ambiente

51 respostas

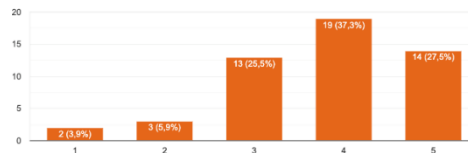
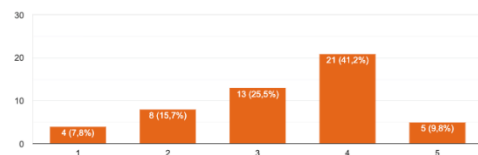


Gráfico XIV

Gráfico XV

Televisão

51 respostas



Tablet

51 respostas

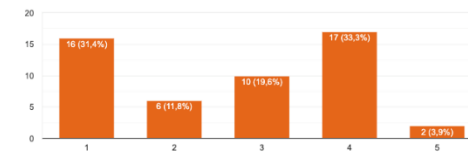


Gráfico XVI

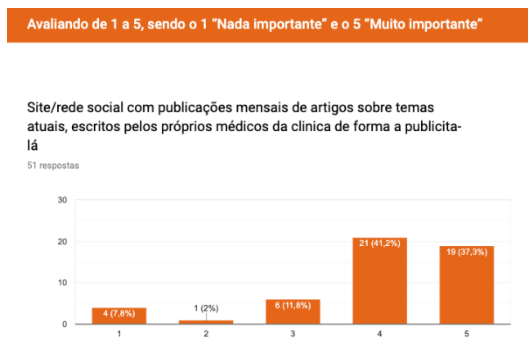


Gráfico XVII



Gráfico XVIII



Gráfico XIX

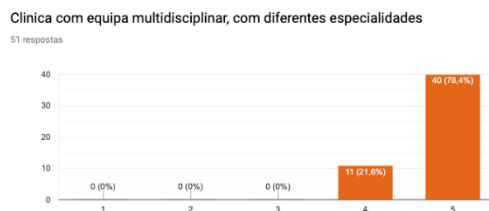


Gráfico XX



Gráfico XXI

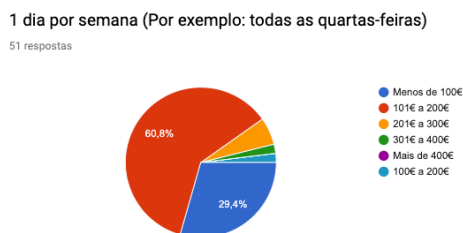
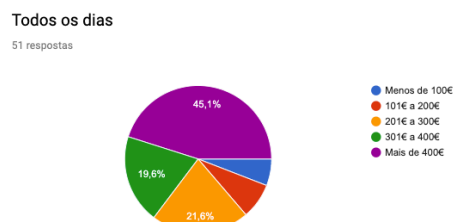


Gráfico XXII



Gráfico XXIII



# PLANO DE NEGÓCIOS: LEIRICLINIC, CLÍNICA MULTIDISCIPLINAR

Gráfico XXIV

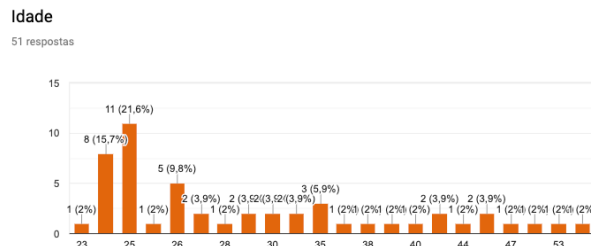


Gráfico XXV

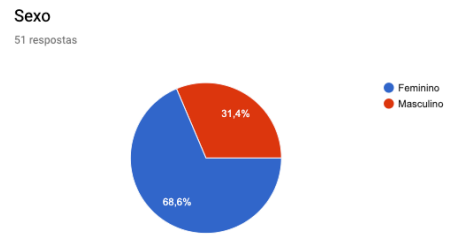


Gráfico XXVI

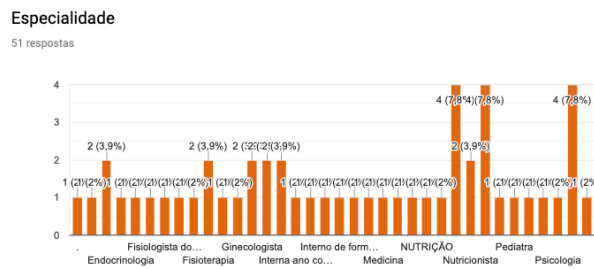


Gráfico XXVII

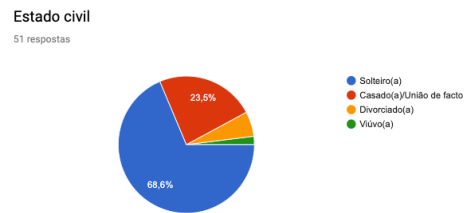


Gráfico XXVIII

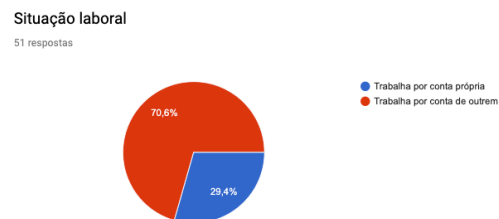


Figura I

**Clinica Multidisciplinar**

Este inquérito surge no âmbito de um plano de negócios de uma clínica com conceito de co-working, do Mestrado de Ciências Empresariais, do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. Co-working é partilha de espaços e recursos, neste caso, aplicada apenas no setor de saúde, e como público alvo prestadores de serviços de saúde e médicos sem necessidades de materiais específicos.

\*Obrigatório

Já conhecia o conceito de co-working? \*

☐ Sim

☐ Não

Gostaria de poder usufruir deste conceito em Leiria? \*

☐ Sim

☐ Não

Próxima

**Clinica Multidisciplinar**

\*Obrigatório

Assimilado de 1 a 5, sendo 1 "Muito importante" e 5 "Muito importante" e o 5 "Muito importante". A qual consideras mais importante, numa clínica como esta, os seus serviços ou os seus materiais? Qual destes dois fatores para os seus pacientes no setor de saúde, nos seguintes aspectos:

Tempo de espera \*

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Assimilado de 1 a 5, sendo 1 "Muito importante" e 5 "Muito importante" e o 5 "Muito importante". A qual consideras mais importante, numa clínica como esta, os seus serviços ou os seus materiais? Qual destes dois fatores para os seus pacientes no setor de saúde, nos seguintes aspectos:

Wi-Fi \*

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Produtos alimentares para venda \*

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Produtos alimentares saudáveis para venda \*

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Água e café disponível para os pacientes \*

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Outro: Qual? \_\_\_\_\_

Sua resposta: \_\_\_\_\_

Voltar Próxima

**Clinica Multidisciplinar**

\*Obrigatório

Assimilado de 1 a 5, sendo 1 "Muito importante" e 5 "Muito importante" e o 5 "Muito importante". A qual consideras mais importante, numa clínica como esta, os seus serviços ou os seus materiais? Qual destes dois fatores para os seus pacientes no setor de saúde, nos seguintes aspectos:

Tempo de espera \*

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Assimilado de 1 a 5, sendo 1 "Muito importante" e 5 "Muito importante" e o 5 "Muito importante". A qual consideras mais importante, numa clínica como esta, os seus serviços ou os seus materiais? Qual destes dois fatores para os seus pacientes no setor de saúde, nos seguintes aspectos:

Wi-Fi \*

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Produtos alimentares para venda \*

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Produtos alimentares saudáveis para venda \*

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Água e café disponível para os pacientes \*

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Outro: Qual? \_\_\_\_\_

Sua resposta: \_\_\_\_\_

Voltar Próxima

**Clinica Multidisciplinar**

\*Obrigatório

Assimilado de 1 a 5, sendo 1 "Muito importante" e 5 "Muito importante" e o 5 "Muito importante". A qual consideras mais importante, numa clínica como esta, os seus serviços ou os seus materiais? Qual destes dois fatores para os seus pacientes no setor de saúde, nos seguintes aspectos:

Tempo de espera \*

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Assimilado de 1 a 5, sendo 1 "Muito importante" e 5 "Muito importante" e o 5 "Muito importante". A qual consideras mais importante, numa clínica como esta, os seus serviços ou os seus materiais? Qual destes dois fatores para os seus pacientes no setor de saúde, nos seguintes aspectos:

Wi-Fi \*

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Produtos alimentares para venda \*

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Produtos alimentares saudáveis para venda \*

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Água e café disponível para os pacientes \*

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Outro: Qual? \_\_\_\_\_

Sua resposta: \_\_\_\_\_

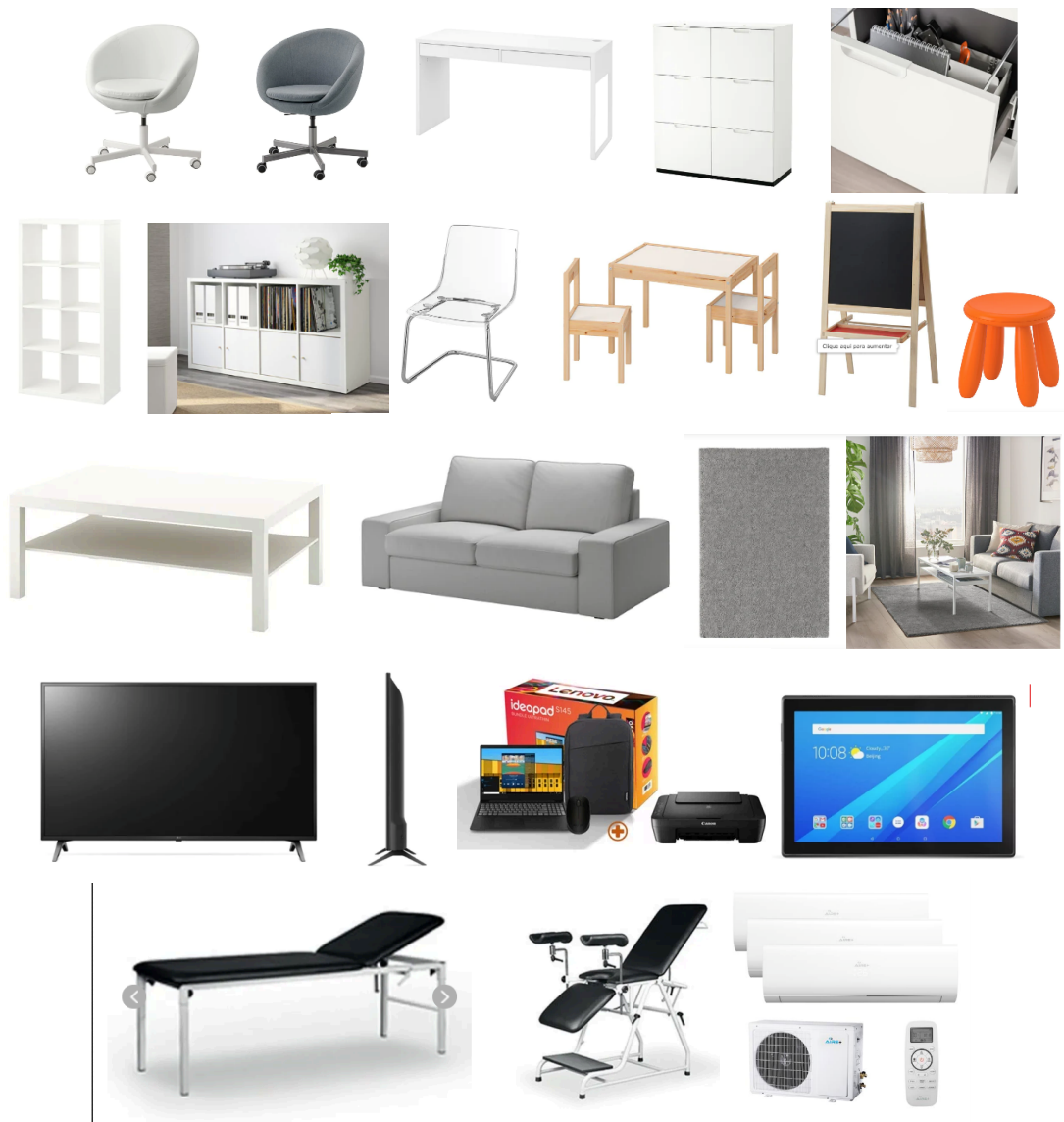
Voltar Próxima

## PLANO DE NEGÓCIOS: LEIRICLINIC, CLÍNICA MULTIDISCIPLINAR

Clinica Multidisciplinar	Clinica Multidisciplinar	Clinica Multidisciplinar
<b>*Obrigatório</b>	<b>*Obrigatório</b>	<b>*Obrigatório</b>
Quanto tempo dispõe a pagar mensalmente por um consultório, que tenha todos estes serviços disponíveis para qualquer outro médico?	Quanto tempo dispõe a pagar mensalmente por um consultório, que tenha todos estes serviços disponíveis para qualquer outro médico?	Quanto tempo dispõe a pagar mensalmente por um consultório, que tenha todos estes serviços disponíveis para qualquer outro médico?
1 dia por semana (Por exemplo: todas as quartas-feiras)	1 dia por semana (Por exemplo: todas as quartas-feiras)	1 dia por semana (Por exemplo: todas as quartas-feiras)
Menos de 100€	Menos de 100€	Menos de 100€
101€ a 200€	101€ a 200€	101€ a 200€
201€ a 300€	201€ a 300€	201€ a 300€
301€ a 400€	301€ a 400€	301€ a 400€
Mais de 400€	Mais de 400€	Mais de 400€
2 dias por semana (Por exemplo: às segundas e quartas-feiras)	2 dias por semana (Por exemplo: às segundas e quartas-feiras)	2 dias por semana (Por exemplo: às segundas e quartas-feiras)
Menos de 100€	Menos de 100€	Menos de 100€
101€ a 200€	101€ a 200€	101€ a 200€
201€ a 300€	201€ a 300€	201€ a 300€
301€ a 400€	301€ a 400€	301€ a 400€
Mais de 400€	Mais de 400€	Mais de 400€
Todos os dias	Todos os dias	Todos os dias
Menos de 100€	Menos de 100€	Menos de 100€
101€ a 200€	101€ a 200€	101€ a 200€
201€ a 300€	201€ a 300€	201€ a 300€
301€ a 400€	301€ a 400€	301€ a 400€
Mais de 400€	Mais de 400€	Mais de 400€
Outro Qual?	Outro Qual?	Outro Qual?
Sua resposta	Sua resposta	Sua resposta
Voltar Próximo	Voltar Próximo	Voltar Próximo

## ANEXO IV –MOBILIÁRIO E EQUIPAMENTO DA CLÍNICA

Figura 2 – Mobiliário e equipamento da clínica.



ANEXO V

PLANO FINANCEIRO

Tabela 1 - Pressupostos

Unidade monetária	Euros
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2020
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	60
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)	4
Taxa de IVA - Vendas	23%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%
Taxa de IVA - CMVMC	23%
Taxa de IVA - FSE	23%
Taxa de IVA - Investimento	23%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11%
Taxa média de IRS	7,4%
Taxa de IRC	21%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	2,6%
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou p°	7,5%
Beta U de empresas de referência	51%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0%

Tabela 2 - Investimento

Investimento por ano	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Ativos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos naturais						
Edifícios e Outras Construções	10000					
Equipamento Básico	16323					
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo						

PLANO DE NEGÓCIOS: LEIRICLINIC, CLÍNICA MULTIDISCIPLINAR

Equipamentos biológicos						
Outros ativos fixos tangíveis						
Total Ativos Fixos Tangíveis	26323					
Ativos Intangíveis						
Goodwill						
Projetos de desenvolvimento						
Programas de computador	5000					
Propriedade industrial						
Outros ativos intangíveis						
Total Ativos Intangíveis	5000					
Total Investimento	31323					
IVA 23%	4904					
Valores Acumulados	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Ativos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos naturais						
Edifícios e Outras Construções	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Equipamento Básico	16323	16323	16323	16323	16323	16323
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo						
Equipamentos biológicos						
Outros ativos fixos tangíveis						
Total Ativos Fixos Tangíveis	26323	26323	26323	26323	26323	26323
Ativos Intangíveis						
Goodwill						
Projetos de desenvolvimento						
Programas de computador	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Propriedade industrial						
Outros ativos intangíveis						
Total Ativos Intangíveis	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Total	31323	31323	31323	31323	31323	31323
N.º meses atividade primeiro ano	12					
Total Depreciações e Amortizações	4707	4707	4707	3040	3040	3040
Depreciações e Amortizações acumuladas	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Propriedades de investimento	0	0	0	0	0	0
Ativos fixos tangíveis	3040	6081	9121	12162	15202	18242
Ativos Intangíveis	1667	3333	5000	5000	5000	5000
TOTAL	4707	9414	14121	17162	20202	23242

# PLANO DE NEGÓCIOS: LEIRICLINIC, CLÍNICA MULTIDISCIPLINAR

Valores Balanço	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Propriedades de investimento	0	0	0	0	0	0
Ativos fixos tangíveis	23283	20242	17202	14162	11121	8081
Ativos Intangíveis	3333	1667	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>26616</b>	<b>21909</b>	<b>17202</b>	<b>14162</b>	<b>11121</b>	<b>8081</b>

Tabela 3 – Investimento Detalhado

Qta .	Valor unitário	Valor Total	Item	Observações	Fornecedor
Mobiliário da Clínica					
8	99,00 €	792,00 €	Cadeiras IKEA para médico e assistente	Gabinete/Sala de Espera	IKEA
8	69,99 €	559,92 €	Secretária IKEA, para médico e assistente	Gabinete/Sala de Espera	IKEA
8	398,00 €	3 184,00 €	Estante com arrumação IKEA para médico e assistente	Gabinete/Sala de Espera	IKEA
16	59,00 €	944,00 €	Cadeira para pacientes	Gabinete/Sala de Espera	IKEA
1	49,99 €	49,99 €	Móvel para televisão e livros para a sala de espera	Sala de Espera	IKEA
1	22,00 €	22,00 €	Conjunto para crianças para sala de espera	Sala de Espera	IKEA
1	5,00 €	5,00 €	Banco para crianças para sala de espera.	Sala de Espera	IKEA
1	19,99 €	19,99 €	Quadro para crianças para sala de espera	Sala de Espera	IKEA
1	35,00 €	35,00 €	Mesa da sala de espera	Sala de Espera	IKEA
2	299,00 €	598,00 €	Sofá da sala de espera	Sala de Espera	IKEA
1	59,00 €	59,00 €	Tapete da sala de espera	Sala de Espera	IKEA
7	166,88 €	1 168,16 €	Macas para gabinetes	Gabinete	MEDICALSH OP
1	591,97 €	591,97 €	Marquesa Ginecológica	Gabinete	MEDICALSH OP
TOTAL		8 029,03 €			
Equipamento da Clínica					
8	599,99 €	4 799,92 €	Impressora, computador e rato para médico e assistente	Gabinete/Sala de Espera	WORTEN
1	347,75 €	347,75 €	Televisão da sala de espera	Sala de Espera	WORTEN
1	149,99 €	149,99 €	Tablet da sala de espera	Sala de Espera	WORTEN
3	999,00 €	2 997,00 €	Ar condicionado para gabinete e sala de espera (conjunto de 3)	Gabinete/Sala de Espera	LEROY MERLIN
TOTAL		8 294,66 €			
Outros Investimentos					
1	10 000,00 €	10 000,00 €	Obras para adaptação para Clínica		
1	5 000,00 €	5 000,00 €	Site da Clínica		
TOTAL		15 000,0€			
TOTAL FINAL		31 323,69 €			

Tabela 4 – Fornecedores e Serviços Externos

	Tx IVA	CF	Valor Mensal	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Serviços especializados									
Publicidade e propaganda	23%	100%	20,00	240,00	243,12	247,25	252,20	257,24	262,39
Vigilância e segurança	23%	100%	40,00	880,00	486,24	494,51	504,40	514,48	524,77
Honorários	23%	100%	150	1 800,00	1 823,40	1 854,40	1 891,49	1 929,32	1 967,90
Materiais									
Material de escritório	23%	100%	20	240,00	243,12	247,25	252,20	257,24	262,39
Energia e fluidos									
Eletricidade	23%	100%	100	1 200,00	1 215,60	1 236,27	1 260,99	1 286,21	1 311,93
Água	23%	100%	25	300,00	303,90	309,07	315,25	321,55	327,98
Serviços diversos									
Rendas e alugueres	23%	100%	1	12,00	12,16	12,36	12,61	12,86	13,12
Comunicação	23%	100%	50,00	600,00	607,80	618,13	630,50	643,11	655,97
Seguros	23%	100%	100,00	1 200,00	1 215,60	1 236,27	1 260,99	1 286,21	1 311,93
FSE - Custos Fixos				6472,00	6150,94	6255,50	6380,61	6508,22	6638,39
FSE - Custos Variáveis									
TOTAL FSE				6472,00	6150,94	6255,50	6380,61	6508,22	6638,39
IVA				1158,80	1080,67	1099,04	1121,02	1143,44	1166,31
FSE + IVA				7630,80	7231,6	7354,54	7501,63	7651,67	7804,7

Tabela 5 – Gastos com Pessoal

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)	0			5%		5%
Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Back office/Front office/Marketing/Comunicação.	1	1	1	1	1	1
TOTAL	1	1	1	1	1	1
Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)						
Back office/Front office/Marketing/Comunicação.	12	12	12	12	12	12
Remuneração base mensal	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Back office/Front office/Marketing/Comunicação.	800	800	800	840	840	882
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Back office/Front office/Marketing/Comunicação.	11200	11200	11200	11760	11760	12348
TOTAL	11200	11200	11200	11760	11760	12348
Outros Gastos	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Segurança Social						
Órgãos Sociais	23,75%	2660	2660	2660	2793	2793



PLANO DE NEGÓCIOS: LEIRICLINIC, CLÍNICA MULTIDISCIPLINAR

Pessoal	23,75%						
TOTAL OUTROS GASTOS		2660	2660	2660	2793	2793	2933
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		13860	13860	13860	14553	14553	15281
QUADRO RESUMO		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Remunerações							
Órgãos Sociais		11200	11200	11200	11760	11760	12348
Pessoal							
Encargos sobre remunerações		2660	2660	2660	2793	2793	2933
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais							
Gastos de ação social							
Outros gastos com pessoal							
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		13860	13860	13860	14553	14553	15281
Retenções Colaboradores		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	11%	1232	1232	1232	1294	1294	1358
Outro Pessoal	11%						
Retenção IRS Colaborador	7,40%	829	829	829	870	870	914
TOTAL Retenções		2061	2061	2061	2164	2164	2272

Tabela 6 – Fundo Maneio

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Clientes	3000	3000	3000	3150	3150	3307
Inventários						
Estado						
TOTAL	4000	4000	4000	4150	4150	4307
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	636	603	613	625	638	650
Estado	504	1750	1745	1841	1835	1936
TOTAL	1140	2353	2358	2466	2473	2586
Fundo Maneio Necessário	2860	1647	1642	1684	1677	1721
Investimento em Fundo de Maneio	2860	-1212	-6	42	-7	44
ESTADO	504	1750	1745	1841	1835	1936
SS	278	278	278	292	292	306
IRS	59	59	59	62	62	65
IVA	167	1413	1408	1487	1481	1564